

Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФГБОУ ВО "Уральский государственный педагогический университет"  
Институт менеджмента и права  
Кафедра философии и акмеологии

**Организация системы обучения персонала торговой организации**

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная  
работа допущена к защите  
Зав.кафедрой

\_\_\_\_\_  
(подпись) О.В.Кружкова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Исполнитель:

Лемешева Светлана Евгеньевна  
обучающийся группы БМ-51Z,  
5 курса, заочного отделения,  
направление "38.03.03 -  
Управление персоналом"

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Руководитель ОПОП

\_\_\_\_\_  
(подпись) Ю.А.Горбунова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Научный руководитель:

Никифорова Д.М  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
(подпись) А.Б. Хрусталёв

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

Екатеринбург 2017

# **Тема: «Организация системы обучения персонала торговой организации»**

**(на примере ИП Хомутильников А.Н.)**

## **СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИП ХОМУТИЛЬНИКОВ А.Н.....	6
1.1. Характеристика деятельности ИП Хомутильников А.Н.....	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в ИП Хомутильников А.Н.....	10
1.3. Оценка действующей системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н.....	30
Вывод по 1 главе.....	37
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИП ХОМУТИЛЬНИКОВ А.Н.....	39
2.1. Разработка мероприятий по организации системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н.....	39
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации системы обучения персонала.....	48
2.3. Социально-экономическая эффективность от внедрения мероприятий по организации системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н.....	55
Вывод по 2 главе.....	59
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	64
ГЛОССАРИЙ.....	69
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	73
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	74

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	77
ПРИЛОЖЕНИЕ 4.....	78
ПРИЛОЖЕНИЕ 5.....	79
ПРИЛОЖЕНИЕ 6.....	82
ПРИЛОЖЕНИЕ 7.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ 8.....	84

## **ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность:** Современные условия рыночной экономики выдвигают принципиально новые требования к персоналу, организации и содержанию их обучения. Сформировавшиеся в прежних условиях управления и хозяйствования традиции, знания, умения и навыки значительной части руководителей и специалистов стали существенным тормозом экономических и организационных нововведений. В настоящее время встают вопросы: как в этих условиях организовать обучение, по каким профессиям вести подготовку и переподготовку, каким должно быть учебно-методическое обеспечение, где найти источники финансирования, какова роль государства в поддержке обучения и его регулировании. Необходимость решения этих вопросов ощущается все острее и предприятиями и службами занятости.

Вопросам организации развития и системы обучения персонала посвящены труды таких известных авторов как Аширова Д. А., Батышева С. Я., Бизюковой И. В., Веснина В. Р., Горелова Н. А., Горемыкина В. А., Перачева В. В., Сидорова В. А., Сенченко И. Т., Степашкова В. А., Травина В. В., Щетина В. П.

Тема «Организация системы обучения персонала торговой организации» актуальна для организации ИП Хомутильников А.Н., так как обучение персонала практически не ведется, отсутствует современная система организации обучения торгового персонала, что влечет за собой возникновение серьезных проблем, сказывающихся на функционировании всей организации.

**Проблема исследования** заключается в том, что в современных рыночных отношениях нарождается новое значение сферы образования и подготовки кадров. В широком плане она является мощным фактором изменения социальных условий, предпосылкой экономических и научно-



технических преобразований. В личностном плане профессиональное образование и квалификация не просто выступают характеристиками того или иного человека, но и становятся для него гарантией социального благополучия, условием его конкурентоспособности на рынке труда.

**Цель** изучить систему обучения персонала в торговой организации на примере ИП Хомутильников А.Н и предложить мероприятия по системе обучения персонала в организации.

Для реализации данной цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать теоретические источники по вопросам системы обучения персонала.
2. Провести анализ системы управления персоналом в организации.
3. Проанализировать систему обучения персонала в организации
4. Разработать мероприятия по организации системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н., опираясь на изученный материал и анализ системы управления персоналом организации.
5. Определить нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации системы обучения персонала и рассчитать их социально-экономическую эффективность.

**Объект**-обучение персонала

**Предмет**-система обучения персонала торговой организации

**Методы исследования**:

- теоретические: сравнительный анализ, синтез, системный анализ;
- практические: наблюдение, анкетирование, анализ документов.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Текст работы проиллюстрирован 18 рисунками, 16 таблицами, 50 источниками, 8 приложениями.

# **ГЛАВА 1. ИЗУЧЕНИЕ ПРОЦЕССА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ТОРГОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ИП ХОМУТИННИКОВ А.Н.**

## **1.1. Характеристика деятельности ИП Хомутильников А.Н.**

ИП Хомутильников А.Н. – это магазин «ТехноАктив», занимающейся продажей новых и комиссионных ноутбуков, фотоаппаратов. Выбор данной организационно-правовой формы обусловлен относительно небольшими масштабами деятельности организации, в том числе и небольшой численностью персонала.

Местоположение магазина «ТехноАктив»: Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Степана Разина, д. 80.

Собственник бизнеса: индивидуальный предприниматель Хомутильников Александр Николаевич.

Для организации магазина было взято в аренду жилое помещение площадью 100 кв. м., находящимся на первом этаже здания, располагающегося в центре города.

Магазин «ТехноАктив» - огромный выбор проверенных ноутбуков, каждый ноутбук прошел тщательную проверку и предпродажную подготовку (чистка, замена термопасты, переустановка операционной системы).

В магазине представлено более 120 моделей ноутбуков и фотоаппаратов, цена на которые от 5000 до 45000 руб. производится скупка. Целями магазина «ТехноАктив» являются:

- получение прибыли;
- привлечение большего числа клиентов;
- постоянное внедрение новых технологий и развитие предприятия.

Миссией торговой организации является доверие к выгодным покупкам. Для нас важно ваше мнение.

Основной задачей магазина являются продажи проверенных ноутбуков и фотоаппаратов, как новых, так и подержанных, для которых используется качественные материалы, специализированное оборудование и высококвалифицированный персонал.

Преимущества магазина «ТехноАктив»:

- действует программа «Trade In» (обмен вашего старого ноутбука на наш новый);
- гарантия 14 дней – обмен без проблем;
- самые низкие цены в городе Екатеринбурге.

Организационная структура управления предприятием отражает состав и подчиненность линейных и функциональных звеньев управления, в ИП Хомутильников А.Н. структура управления имеет линейно-функциональный вид, которая характерна для малых предприятий в условиях ведения бизнеса в России. Линейное управление подкреплено вспомогательными службами. Можно выделить следующие уровни управления магазина «ТехноАктив», которые представлены на рисунке 1.

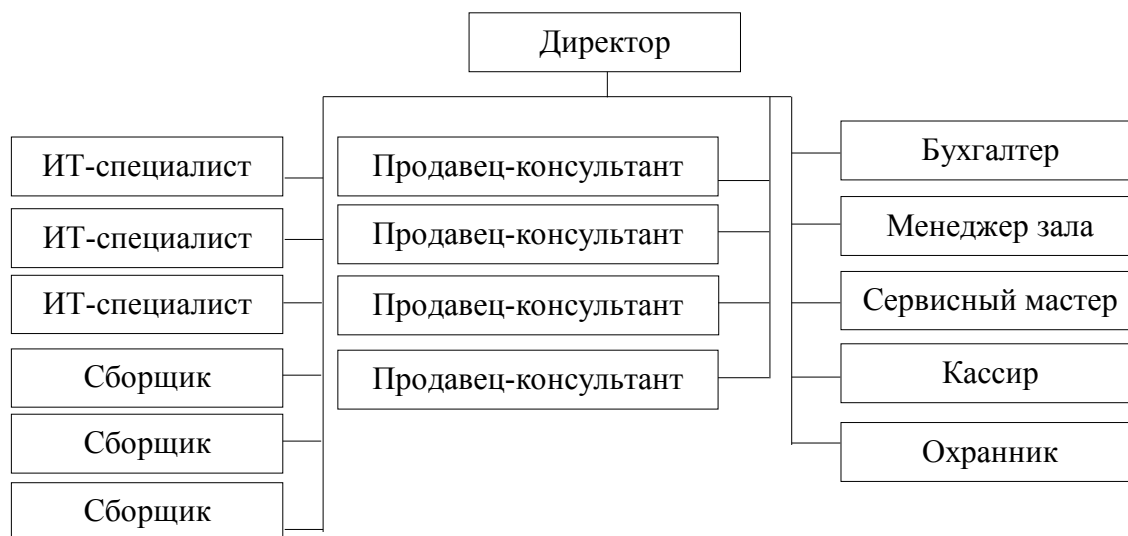


Рис.1 – Схема организационной структуры магазина «ТехноАктив»

ИП «Хомутильников А.Н.

Управление и руководство в магазине «ТехноАктив» осуществляет директор, который является владельцем данной торговой организации. В его обязанности входит формирование целей и основных задач торговой организации, принятие всех решений относительно ее деятельности, организация работы организации, контроль рабочего состояния организации, заключение всех договоров, принятие решений о приеме, повышение, увольнение сотрудников. Он несет полную ответственность, в пределах своих полномочий, за деятельность торговой организации, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества организации.

Директор осуществляет контроль экономного использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, обеспечивает соблюдение работниками правил безопасности и санитарных требований. В обязанности директора так же входит рассмотрение жалоб и предложений, принятие мер по устранению недостатков рабочей деятельности, создание условий для повышения квалификации работников магазина «ТехноАктив». Комплектуемые и все расходные материалы для торговой организации приобретаются лично директором раз в месяц в зависимости от сезона, заявок мастеров и ожидаемого притока клиентов.

В таблице 1 представим основные технико-экономические показатели деятельности магазина «ТехноАктив» в 2014-2016 годы рисунок 2.

Согласно данных таблицы 1, основные показатели технико-экономической динамики свидетельствуют о положительном финансовом результате работы магазина «ТехноАктив» и наличии потенциала для дальнейшего расширения бизнеса. Выручка от реализации в 2015 году составила 2554 тыс. руб., увеличившись относительно 2014 года на 119,99 % или 425,5 тыс. руб. В 2016 году также наблюдается увеличение данного показателя – на 106,42 % или 164 тыс. руб. по сравнению с 2015 годом и на 127,7 % или 589,5 тыс. руб. относительно 2014 года.

Таблица 1 – Основные технико-экономические показатели

ИП «Хомутильников А.Н. за 2014-2016 годы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, %		
				2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Выручка от реализации услуг, руб.	2128500	2554000	2718000	119,99	106,42	127,70
Себестоимость реализованных услуг, руб.	1650560	1963832	2080841	118,98	105,96	126,07
Прибыль от реализации услуг, руб.	477940	590168	637159	123,48	107,96	133,31
Рентабельность реализованных услуг, %	23,02	23,11	23,44	-	-	-
Единый налог на временный доход, руб.	70020	72514	78972	103,56	108,91	112,78
Чистая прибыль, руб.	407920	517654	558187	126,90	107,83	136,84
Среднесписочная численность работников, чел.	16	16	16	-	-	-
Фонд оплаты труда работников, руб. в год	1096000	1200000	1315000	109,49	109,58	119,98
Средняя заработная плата работников, руб./ чел. в год	11950	13333	16111	111,57	120,84	134,82
Социальные отчисления, руб.	328800	408000	394500	124,09	96,69	119,98
Рентабельность чистой прибыли, %	20,14	20,27	20,54	-	-	-

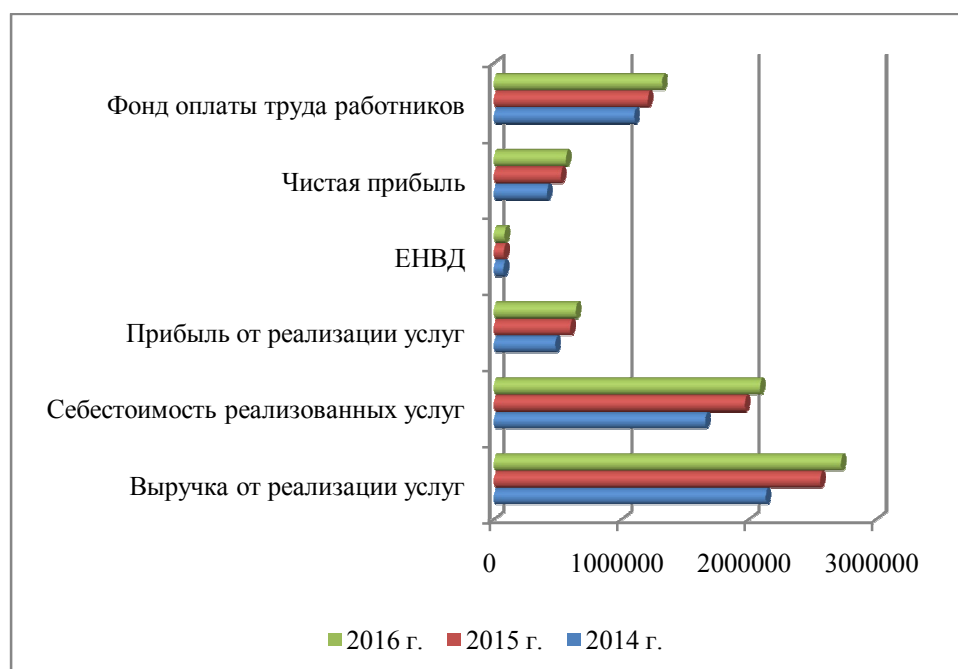


Рис.2 – Динамика основных технико-экономических показателей деятельности ИП «Хомутильников А.Н. за 2014-2016 годы, руб.

Рост себестоимости в 2015 году составил 118,98 % по сравнению с 2014 годом, в 2016 года – 105,96 % относительно 2015 года и 126,07% по сравнению с 2014 годом. Прибыль от реализации в 2015 году показывает рост на 123,48 % по сравнению с 2014 годом, в 2016 году – на 107,96 % относительно 2015 года и 133,31 % относительно 2014 года. Следовательно, рентабельность чистой прибыли с 2014 по 2016 годы находится в стабильном состоянии – в пределах 20 %. Среднесписочное количество работников в анализируемом периоде не изменилось и составляет 16 человек. Фонд оплаты труда увеличился в 2015 году по сравнению с 2014 годом рост и составил 109,49 %, а в 2016 году относительно 2015 года – 109,58 % в целом за период с 2014 по 2016 годы наблюдается рост на 119,98 %.

Кроме того, при неизменной численности работников малого предприятия и росте фонда заработной платы мы видим увеличение средней заработной платы. Так в 2015 году рост составил 111,57 % по сравнению с 2014 годом, в 2016 году относительно 2015 года – на 120,84 %. В целом с 2014 по 2016 годы рост средней заработной платы составил 134,82 %.

Таким образом, проанализировав динамику изменения основных показателей деятельности ИП «Хомутильников А.Н. в 2014-2016 гг., состояние организации можно охарактеризовать как стабильное.

## **1.2. Анализ системы управления персоналом в ИП Хомутильников А.Н.**

Важное значение имеет управление персоналом для всех организаций: больших и малых, коммерческих и некоммерческих. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей.

Главное руководство персоналом в магазине «ТехноАктив» осуществляет директор торговой организации. Специалиста, занимающегося

кадровой работой, в организации не имеется. Это обстоятельство можно считать особенностью российских малых предприятий, к которым относится организация.

Управление кадрами в магазине включает в себя следующие этапы (рисунок 3).

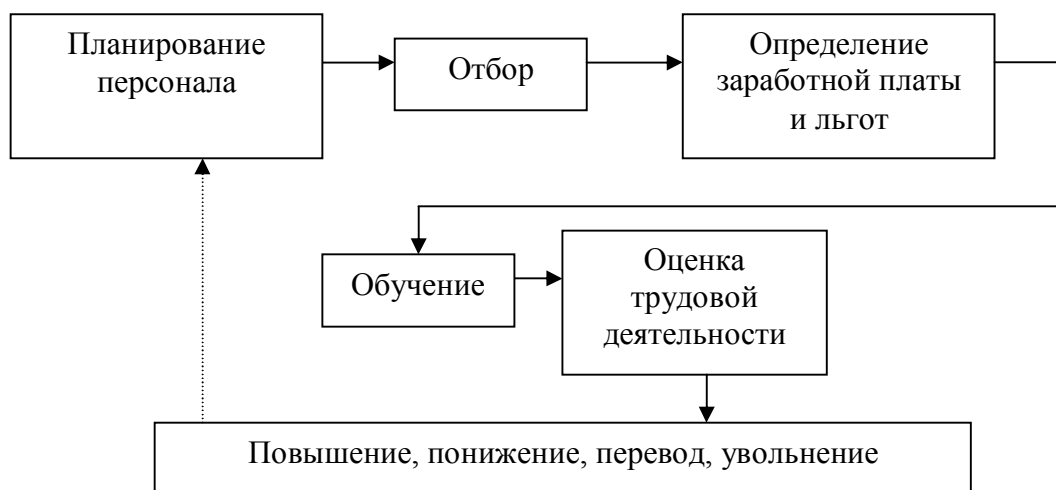


Рис.3 – Этапы кадровой работы в ИП «Хомутильников А.Н.

Очень важным этапом в процессе управления персоналом является этап набора и отбор кандидатов на вакантные должности. От того, кто производит набор и какие люди отобраны на работы в организации, зависит последующий процесс управления персоналом. Поэтому, чтобы не создавать дополнительных трудностей, следует относиться к этому со всей серьезностью, учитывая опыт, накопленный в отечественной и зарубежной практике.

Для найма нужных работников нужно в деталях знать какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этой работы. В торговой организации целенаправленно идет подбор только квалифицированных кадров (бухгалтера, программистов), который курирует лично директор организации.

На рисунке 4 представлена схема процесса отбора кандидатов в ИП «Хомутильников А.Н.



Рис.4 - Процесс отбора кандидатов в ИП «Хомутильников А.Н.

Для поиска сотрудников на вакантные должности директор магазина «ТехноАктив» использует услуги как кадровых агентств, так и сам дает рекламные объявления в газеты и интернет-сайты.

Первичный отбор начинается с анализа предоставленных кадровым агентством кандидатур, или с анализа списка позвонивших кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям фирмы к будущему сотруднику. Основная цель этого отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик для занятия вакантной должности. Анализ анкетных данных предполагает, что биография кандидата является достаточно надежным индикатором его потенциала, с целью выполнения определенных производственных функций.

На этапе собеседования идет оценка степени соответствия кандидата психологическому портрету идеального сотрудника и его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности ориентироваться в организации. Также идет оценка его мотивированности и трудоспособности. Далее, если это необходимо, возможен сбор справок о кандидате или



проверка рекомендаций. Устанавливается, если нужно по решению директора, испытательный срок, а потом, принимается решение о найме.

Развитие трудовых ресурсов в организации включает следующие этапы:

- 1) адаптация;
- 2) организация обучения.

Адаптация - это взаимное приспособление работника и компании, основывающиеся на постепенной вработываемости сотрудника, в новых профессиональных и социальных условиях труда [13, С. 45].

В организации вновь приходящий сотрудник курируется более опытным сотрудником, который в течение нескольких месяцев (обычно 1-3 месяца) помогает ему. Небольшие размеры коллектива способствуют уменьшению срока адаптации новых сотрудников и увеличению уровня психологической сплоченности в коллективе.

Организация обучения и повышение квалификации кадров происходит в индивидуальном порядке. Для этого сотрудники повышают свой образовательный уровень, получая дополнительное или второе высшее образование за свой счет. Анализ системы обучения и развития персонала в организации путем изучения документов показал, что данная деятельность производилась только относительно новых сотрудников, которые были обязаны пройти обучающую программу в форме инструктажа. Данная программа ставила перед собой следующие задачи:

- понимание новым работником всех аспектов своей работы и придание уверенности в том, что он способен осилить все задания;
- «вживление» работника в коллектив;
- ориентирование и адаптация работника в организации.

Так как в ИП «Хомутильников А. отсутствует дополнительное обучение/ образование/ развитие персонала, то во избежание негативных последствий, которым данная проблема может способствовать, было необходимо искать и другие способы развития персонала, которые не

применяются в данной организации. Возможны следующие методы обучения/образования, личностного и социального развития персонала: рабочие советы (в организации); прохождение обучения на семинарах, лекций (вне организации); прохождение обучения в специальных образовательных центрах (вне организации); дистанционное медиа обучение (в организации).

Трудовой ресурс организации характеризуется следующими показателями: анализ численности персонала по категориям, оценка уровня образования работников, возрастного состава, структуры по полу и стажу.

Так как число работников в компании в 2014-2016 годы остается постоянной в количестве 16 человек, то и состав персонала по категориям также является постоянным в анализируемом периоде.

Оценку уровня образования работников магазина «ТехноАктив» проведем в таблице 2 (рисунок 5).

Таблица 2 – Оценка уровня образования работников в  
ИП «Хомутильников А.Н. за 2014-2016 годы

Образование	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, %		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
Среднесписочная численность персонала	16	16	16	-	-	-
Среднее	2	1	1	50,00	100,00	50,00
Среднеспециальное	9	8	7	88,89	87,50	77,78
Незаконченное высшее	3	4	5	133,33	125,00	166,67
Высшее	2	3	3	150,00	100,00	150,00

В организации наблюдается повышение уровня образования среди работников. Так если в 2014 году количество сотрудников с высшим образованием составляло 2 человека, а с незаконченным высшим – 3 человека, то в 2016 году с высшим образованием уже 3 человека, с незаконченным высшим – 5 человек. Темп роста по работникам с высшим образованием за 2014-2016 годы составил 150 %, с незаконченным высшим – 166,67 %. При этом заметно снижение работников со средним и

среднеспециальным образованием. Образовательный уровень персонала является достаточным для торговой организации с небольшой численностью персонала, и это даёт хорошие перспективы для организации.

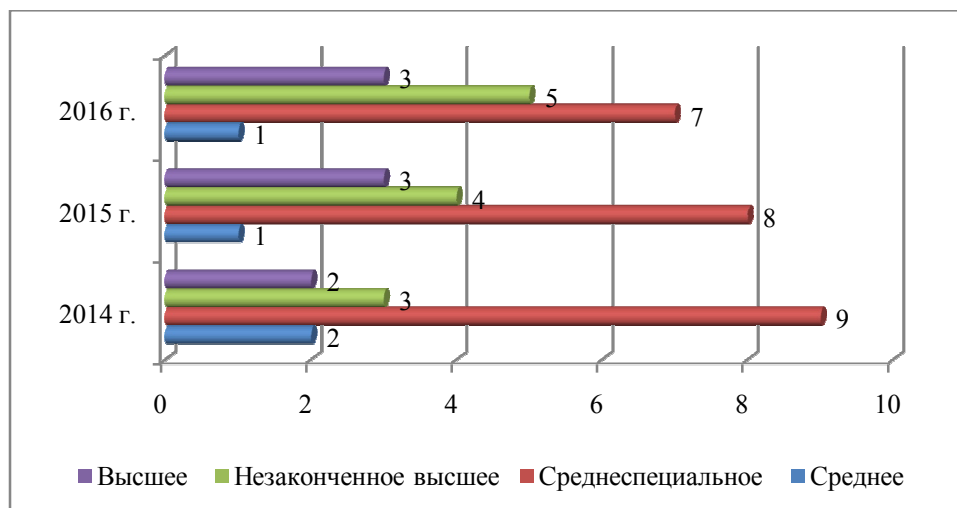


Рис.5 – Динамика уровня образования персонала  
ИП «Хомутильников А.Н. за 2014-2016 годы, чел.

амики возрастной структуры позволяет более эффективно управлять процессами планирования потребностей предприятия в рабочей силе, повышения квалификации, компенсации. Анализ персонала по возрасту представлен в таблице 3 (рисунок 6).

Таблица 3 – Анализ персонала ИП «Хомутильников А.Н. по возрасту

Возраст	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, %		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
Среднесписочная численность персонала	16	16	16	-	-	-
18-25 лет	2	3	2	150,00	66,67	100,00
26-36 лет	11	8	8	72,73	100,00	72,73
37-50 лет	2	4	4	200,00	100,00	200,00
Свыше 50 лет	1	1	2	100,00	200,00	200,00
Средний возраст, лет	31	31	31	-	-	-

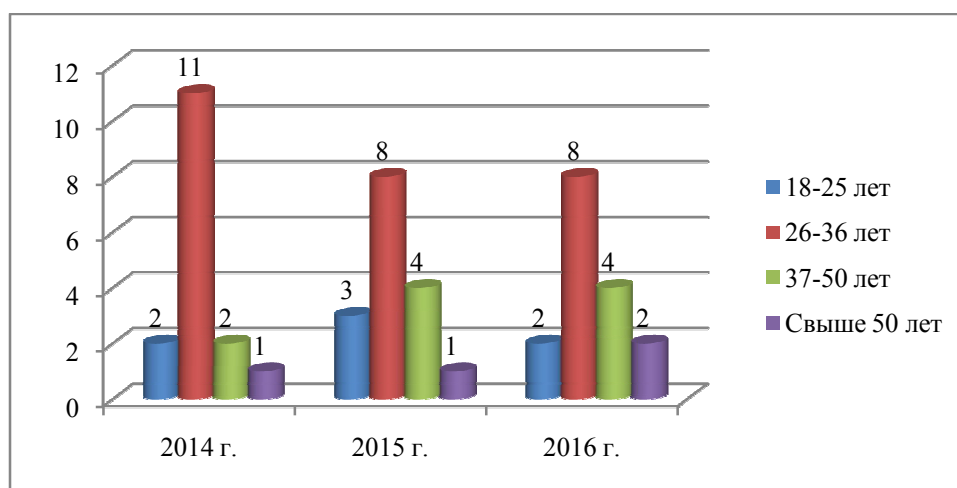


Рис.6 – Динамика возрастного уровня персонала ИП «Хомутильников А.Н. за 2014-2016 годы, чел.

Таким образом, из таблицы 3 и рисунка 6 видно, что в организации средний возраст персонала составляет 31 год. Молодое поколение на протяжении этого периода составляет самую большую группу. Это является положительным показателем, так как молодые специалисты более гибко реагируют на изменения рыночной ситуации, имеют меньше штампов в работе, более смелы в принимаемых решениях. При этом необходимо отметить, что в относительном выражении наблюдается снижение.

Количество сотрудников в возрасте 18-25 лет в 2015 году увеличивается относительно 2014 года на 150 %, в 2016 году по сравнению с 2015 годом наблюдается снижение до 66,67 % или на 1 человека, относительно 2014 года численность остается без изменений.

Работники в возрасте 26-36 лет в 2014 году занимают самую большую группу, что является среднестатистическим возрастом людей, строящих карьеру. Затем в 2015 году наблюдается уменьшение на 3 человека, темп снижения составил 27,27 %. В 2016 году численность сотрудников в возрасте 26-36 лет относительно 2015 года остается неизменной – 8 человек, в целом за период с 2014 по 2016 годы заметно снижение данной категории.

По сотрудникам в возрасте 37-50 лет, напротив, заметно увеличение в анализируемом периоде с 2 до 4 человек, темп роста составил 100 %.

По персоналу старше 50 лет также наблюдается рост – на 1 человека или 200 %. Данное увеличение является тревожным фактором, так указывает на некоторое устаревание персонала. В тоже время средний возраст персонала можно считать и положительным моментом, так как считается, что специалисты данной категории выполняют свою работу более качественно и добросовестно в силу наличия определенного опыта работы, боязни потерять место работы из-за невыполнения своих обязательств.

Работники до 25 лет зачастую нестабильны по причинам учебы или перепрофориентации, работники старше 35 лет не всегда желают осваивать инновационные методики и обычно работают в консервативном стиле, но относятся к стабильной группе персонала.

Оценка персонала по стажу работы в организации представлена в таблице 4 (рисунок 7).

Таблица 4 – Оценка персонала по стажу работы ИП «Хомутильников А.Н.  
за 2014-2016 годы

Возраст	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, %		
				2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Среднесписочная численность персонала	16	16	16	-	-	-
до 1 года	-	1	1	-	100,00	-
1-3 года	3	2	2	66,67	100,00	66,67
3-5 лет	9	8	8	88,89	100,00	88,89
Свыше 5 лет	4	5	5	125,00	100,00	125,00

Таким образом, в магазине «ТехноАктив» основная масса сотрудников имеет опыт работы от 3 до 5 лет. Так в 2014 году их численность составляла 9 человек, затем в 2015 году снижается до 8 человек или 11,11 % и остается неизменной в 2016 году. Также необходимо отметить увеличение количества сотрудников, имеющих опыт работы в данной организации, свыше 5 лет, т.е. со дня основания.

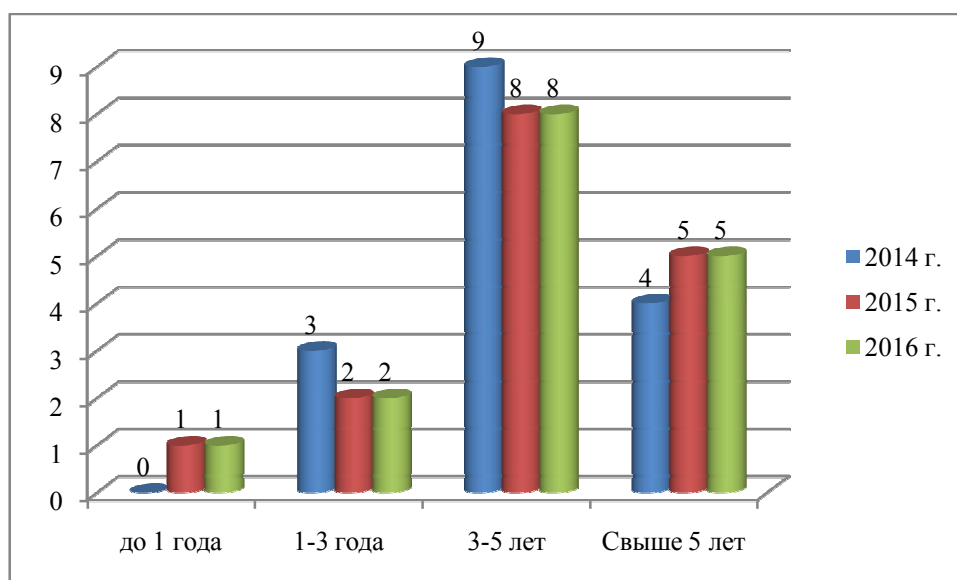


Рис. 7 – Динамика персонала по стажу работы ИП «Хомутильников А.Н. за 2014-2016 годы, чел.

Так в 2014 году численность сотрудников со стажем более 5 лет составляла 4 человека, затем в 2015 году заметно увеличение на 125 % или 1 человека, в 2016 году данная категория персонала остается неизменной в количестве 5 человек. Это говорит о повышении стабильности кадров и тенденции к закреплению персонала в организации.

Важнейшим показателем динамики рабочей силы предприятия является текучесть. Существует несколько методов расчета текучести, наиболее распространенный – отношение числа уволившихся сотрудников в отчетном периоде к среднему числу занятых в течение отчетного периода [21, С. 53]. Чем выше показатель текучести, тем ниже стабильность персонала предприятия. Однако важен не только сам показатель текучести, но и причины, по которым люди покидают предприятие (неудовлетворительные условия труда, неинтересная работа, отсутствие перспектив профессионального роста и т.п.). Поэтому необходимо проводить анализ причин текучести для выявления наиболее серьезных из них. В организации данный анализ не проводится, так как текучесть практически отсутствует.

Рассмотрим показатели количественного состава работников магазина «ТехноАктив» (таблица 5).

Таблица 5 - Показатели количественного состава работников

ИП «Хомутильников А.Н. в 2014-2016 годы

Коэффициент	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, %		
				2015/2014	2016/2014	2016/2015
Текучесть	0,2	0,2	0,3	100,00	150,00	150,00
Укомплектованность	100	100	100	-	-	-

Из таблицы 5 видно, что коэффициент текучести в 2014 и 2015 годы составил 0,2, а в 2016 году наблюдается рост значения данного показателя до 0,3. Наблюдается естественная текучесть, которая способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства. Укомплектованность кадрами в течение анализируемого периода составляет 100 %. Т.е. в настоящий момент количество работников в организации является достаточным для реализации всех услуг, предоставляемых данной организацией; расписание и график работы сотрудников составлены таким образом, что все рабочие места непрерывно в режиме работы магазина «ТехноАктив» выполняют свои функции и задачи.

Проведем анализ соотношения сотрудников по половому признаку (рисунок 8).

Из рисунка 8 видно, что наибольшую долю среди работников магазина «ТехноАктив» занимают мужчины – 82,4 % в 2016 году. Такая ситуация вообще характерна для торговли бытовой техникой в силу того, что мужчины лучше разбираются в технике и, следовательно, могут дать более качественную консультацию по выбору, к тому в ряде случаев могут использоваться также в качестве грузчиков. Женщины, которых в организации 17,6 %, работают преимущественно на рабочих должностях (кассир, менеджер зала, бухгалтер).

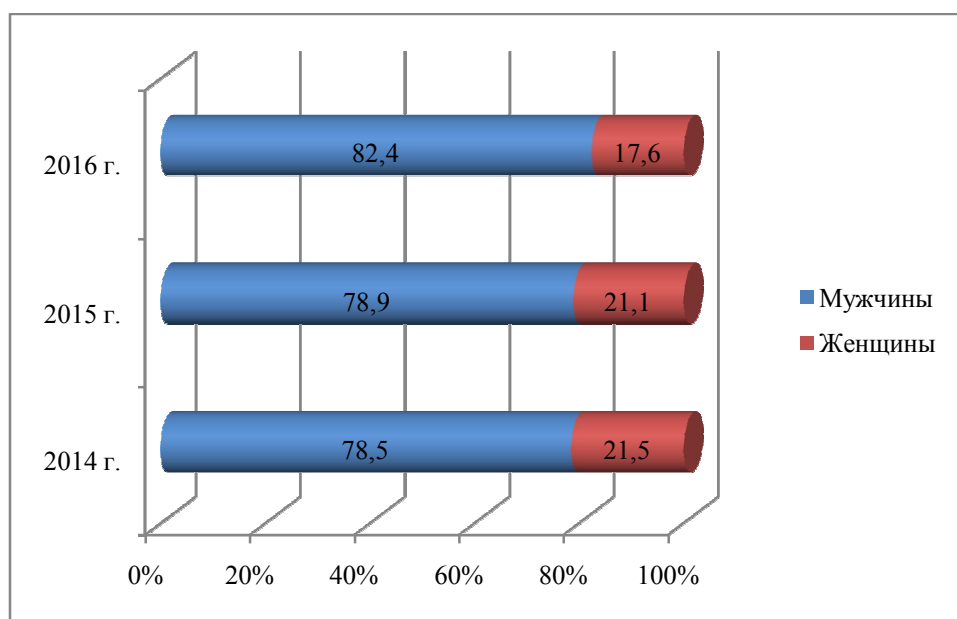


Рис.8 – Структура персонала по гендерному признаку в ИП «Хомутильников А.Н. за 2014-2016 годы, %

Формирование и поддержание системы внутренних коммуникаций. Работа по установлению коммуникации с сотрудниками фирмы должна строиться на основе двусторонних партнерских взаимодействий. В организациях с высоким и эффективным уровнем коммуникативного взаимодействия сотрудники хорошо информированы обо всех необходимых мерах для продуктивного осуществления своей трудовой функции, а также важных событиях как вне, так и внутри организации. При этом учитывается мнение каждого сотрудника по организационным вопросам. Коммуникационная политика должна иметь целевую ориентацию. Ее успех определяется стремлением руководства [32, С. 89]:

- к ознакомлению служащих с целями, задачами и планами организации;
- к информированию о проблемах, действиях и результатах;
- к обсуждению со служащими отрицательных, острых или противоречивых вопросов;
- к стимулированию честного решения трудовых проблем путем двустороннего взаимодействия;



- к оперативному информированию сотрудников о наиболее важных делах и решениях.

Были выделены следующие возможные способы коммуникации внутри организации: личное общение с сотрудниками; распространение информации по электронной почте или иными техническими способами; создание книги жалоб и предложений, а также информационной доски.

Поддержание системы коммуникации внутри магазина «ТехноАктив» не представляет особой трудности. В связи с относительно небольшим количеством сотрудников в организации в основном используется способ личного общения (проведение собраний, личные беседы) для налаживания отношений между работниками и руководством. Данный способ личного общения представляет и самым быстрым и эффективным способом внутриорганизационной коммуникации, так как скорость получения и реакции на информацию намного быстрее, чем, например, путем использования электронной почты. С целью создания в сознании персонала и клиентуры положительного имиджа организации и налаживания отношений «клиент-руководитель», «клиент-мастер» организация также использует книгу жалоб и предложений, интернет страницу в социальной сети <https://vk.com/public139057629>.

Важным этапом управления персоналом в магазине «ТехноАктив» является организация оплаты труда. Организация оплаты труда работников в организации не имеет нормативно-правового закрепления в каких-либо документах, отсутствует Положение об оплате труда. На исследуемом предприятии используется повременно-премиальная система оплаты труда. Все работающие независимо от занимаемой должности имеют постоянный оклад, который в течение трех последних лет пересматривался в сторону увеличения. Причем, при повышении должностных окладов не учитывались объективные показатели тех или иных работников.

В таблице 6 приведена примерная схема должностных окладов, используемая в магазине «ТехноАктив».

Таблица 6 - Схема должностных окладов работников

ИП «Хомутинников А.Н. в 2014-2016 годы

Должность (профессия)	Оклад, руб.					
	2014 г.	2015 г.	Изм. 2015 к 2014, руб.	2016 г.	Изм. 2016 к 2015, руб.	Изм. 2016 к 2014, руб.
Директор	25000	28000	3000	30500	2500	5500
Бухгалтер	18000	19000	1000	22000	3000	5000
Менеджер зала	10000	10500	500	12000	500	2000
Сервисный мастер	15000	15300	300	15300	-	300
ИТ-специалист	20000	20250	250	22000	1750	2000
Сборщик	20000	20250	250	21500	1250	1500
Продавец-консультант	12000	13000	1000	13500	500	1500
Кассир	11000	11500	500	11500	-	500
Охранник	9000	9700	700	10200	500	1200

Из данных таблицы 6 видно, что за исследуемый период должностные оклады были повышены в среднем на 5000 руб. у административно-управленческого персонала и специалистов (директор, бухгалтер), у специалистов на 1500-2000 руб.

Премияльные выплаты производятся из фонда материального поощрения, который формируется по результатам хозяйственной деятельности организации. Размер премии каждому конкретному работнику устанавливается по следующей схеме: директор экспертным путем устанавливает вклад каждого работника в результаты деятельности предприятия и оценивает его конкретной суммой денежного вознаграждения (как правило, от 2500 до 5000 руб.).

Таким образом, размер дополнительного материального поощрения каждого работника зависит от двух факторов – субъективного и объективного. Субъективный фактор – это мнение директора, а объективный фактор - результаты деятельности организации в данный период времени (объем выручки).

Необходимо отметить, что субъективные оценки снижают стимулирующую роль премиальных выплат. Кроме того, субъективизм при

распределении фонда материального поощрения между работниками может привести к напряженности в социально-трудовых отношениях.

Анализ мотивации производственного персонала. У производственного персонала в трудовой деятельности преобладает физический труд. К производственному персоналу относятся работники следующих должностей: ИТ-специалисты, сборщики, продавцы-консультанты, сервисный мастер.

Мотивацию можно оценить посредством наблюдения за поведением человека. Подобную оценку характеристики поведения работника может дать как руководитель, так и работник из непосредственного окружения. Оценим мотивацию производственного персонала в организации с помощью такого инструмента измерения мотивации как анкета.

Образец анкеты приведен в Приложении 1.

Цель исследования - изучение сложившейся в организации кадровой ситуации, проблем, беспокоивших работников, и возможностей построения эффективной системы управления персоналом.

Задачи исследования:

- исследование структуры и особенностей мотивационного поведения производственного персонала, выявить достоинства и недостатки;
- осуществить оценку эффективности системы управления персоналом.

Объект исследования – персонал магазина «ТехноАктив».

Предмет исследования - система управления персоналом.

Исследование максимально достоверно (производственный персонал 11 чел., выборка 100 %). С целью увеличения валидности результатов, заполнение анкеты происходило анонимно.

Анкета состоит из пяти пунктов, по которым оценивается данный работник: усилия на совершение необходимой работы, старание на работе, настойчивость в выполнении работы, добросовестность, инициативность действий работника.

Анализ анкеты происходит по следующей шкале:

- если сумма баллов от 5 до 15, то рабочее поведение можно признать не заинтересованным, а мотивационный фактор в работе данного сотрудника – «слабый»;

- если сумма баллов от 16 до 25, то рабочее поведение можно признать умеренно заинтересованным, а мотивационный фактор в работе – «умеренный»;

- если сумма баллов от 26 до 35, то рабочее поведение можно признать заинтересованным, с присутствием сильного мотивирующего фактора.

В таблице 7 представлен сводный анализ анкет по исследованию уровня мотивационного поведения производственного персонала.

Таблица 7 - Анализ мотивационного поведения производственного персонала ИП «Хомутильников А.Н.

Должность	Балл средний	Уровень заинтересованности в работе	Оценка мотивационного Поведения
ИТ-специалист	19,5	Умеренно заинтересованный	Средняя мотивация
Сборщик	16,5	Умеренно заинтересованный	Средняя мотивация
Сервисный мастер	15,5	Слабый	Слабая мотивация
Продавец-консультант	12,0	Слабый	Слабая мотивация

Таким образом, по результатам анализа мотивационного поведения производственного персонала магазина «ТехноАктив» видно, что у ИТ-специалистов средний балл – 19,5, у сборщиков – 16,5 – это средний уровень мотивации; у сервисного мастера – 15,5 и у продавца-консультанта – 12, т.е. – это низкий уровень мотивации (рисунок 9).

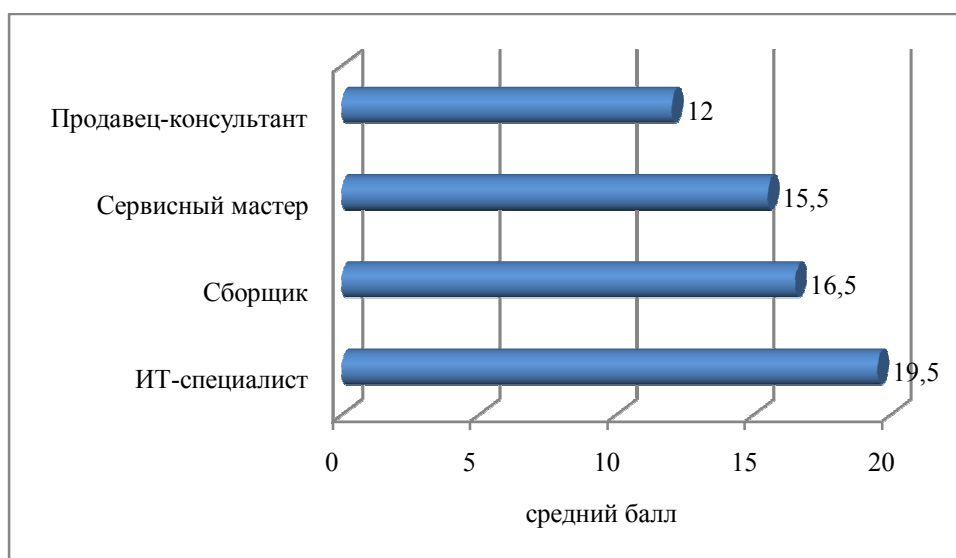


Рис.9 – Результаты анкетирования мотивационного поведения производственного персонала ИП «Хомутильников А.Н.

Результаты расчета среднего балла анкетирования мотивационного поведения производственных работников организации показали, что наиболее заинтересованное поведение наблюдается у ИТ-специалистов – 19,5 баллов, несколько меньше у сборщиков – 16,5 баллов, т.е. мотивационный фактор в работе – «умеренный». Наименее заинтересованное поведение на рабочем месте у производственных работников, занимающих должность – продавец-консультант. Согласно Р. Хакману внутренняя мотивация возникает только тогда, когда человек знает результат своей работы, ощущает ответственность и понимает смысл выполняемой работы [49, С. 67].

Проанализируем такой фактор как ответственность за свою работу.

В принципе все категории работников организации достаточно ответственно относятся к своей работе. Исключение составляют случаи опоздания на работу у некоторых работников.

Мотивация может быть также определена по косвенным показателям. Так, одна из составляющих мотивации – это удовлетворенность работой, которая проявляется в текучести кадров. Чем выше неудовлетворенность работой, тем больше текучесть кадров и, значит ниже мотивация работников, но прямой и однозначной зависимости нет.

Для исследования мотивирующих факторов было проведено еще одно анкетирование производственного персонала. Пример анкеты дан в Приложении 2.

Из 11 опрошенных 18,75 % составляют ИТ-специалисты, продавцы-консультанты – 25,00 %, сервисный мастер – 6,25 % и сборщики – 18,75 %. Максимальный возраст опрошенных – 54 года (сервисный мастер), минимальный возраст – 22 (сборщик). Средний возраст опрошенных 36 лет. Максимальный общий стаж опрошенных работников 43 года, минимальный стаж 2 год. Максимальный стаж работы в организации 4 года, минимальный стаж – 1 месяц. Из числа опрошенных 11 человек – мужчины. Следовательно, процентное соотношение мужчин в общем числе производственного персонала – 100 %.

Анализируя материальное положение своей семьи 62,5 % опрошенных выбрало вариант (а) – не хватает на самое необходимое. Никто полностью не удовлетворен своим материальным положением.

В основном работники организации не очень довольны своим статусом. 15,4 % опрошенных заявили, что в организации им нравится та работа, которую они выполняют. Хотя данный факт, возможно, обусловлен национальным менталитетом. Так как у нас не принято проявлять гордость за собственное место работы.

Основное количество опрошенных работников находится в браке – 65 % опрошенных. По образовательному уровню преобладает среднеспециальное образование.

При этом 54,5 % опрошенных заявили, что мотивация низкая, 27,3 % опрошенных оценили уровень мотивации скорее как низкий, 18,2 % затруднились с ответом. В организации в основном присутствуют методы экономического стимулирования. Методы морального и социального поощрения практически не употребляются.

Далее были проанализированы ответы на вопрос: предпринимаются ли со стороны руководителя какие-либо действия, чтобы повысить мотивацию

сотрудников? У 54,5 % опрошенных это никак не проявляется; 27,3 % заявили, что действия проявляются без эффекта.

В качестве самых популярных предпринимаемых методов в фирме были названы следующие: увольнение (смена) отдельных сотрудников - 29,4 %; устная похвала – 17,6 %; мероприятия по сплочению коллектива и другие варианты – по 17,6 % (рисунок 10).

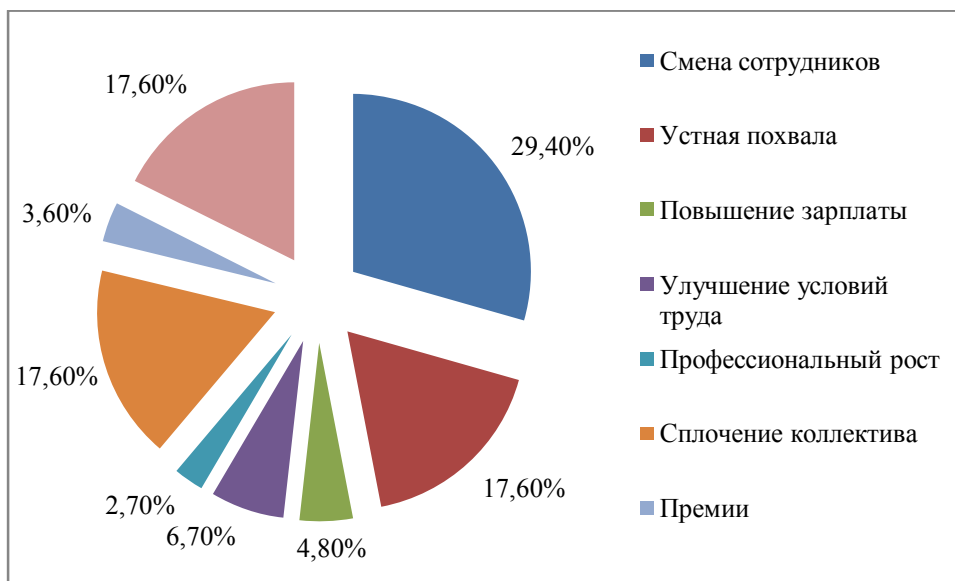


Рис.10 – Применяемые методы мотивации в ИП «Хомутильников А.Н. по результатам анкетирования работников

Необходимо отметить, что под возможностью карьерного и профессионального роста понимается только профессиональный рост, так как исследуемая организация относится к малым, т.е. имеет небольшой сформированный коллектив. Следовательно, возможности подняться по ступенькам карьеры ограничены, поэтому в организации актуально повышение собственной квалификации.

На вопрос о том, какие методы повышения мотивации сотрудников являются действенными, были получены следующие ответы:

- лидирует с огромным отрывом повышение величины заработной платы – 24,4 %;

- по 12,2 % набрали варианты: смена (увольнение) отдельных сотрудников, привязка зарплаты к результатам труда, мероприятия по сплочению коллектива, улучшение условий труда, создание возможности профессионального роста;

- 7,3 % набрал вариант - предоставление большей свободы полномочий.

На вопрос о том, полезно ли было бы усовершенствовать систему стимулирования ответы были даны следующие: подавляющее большинство респондентов (72,6 %) ответило положительно; 27,3 % ответило, затрудняюсь.

В результате проведенного опроса можно сказать, что на мотивацию оказывают влияние следующие факторы: фактор экономического стимулирования; фактор среды (рабочее место, рабочая зона); фактор психологической безопасности; фактор отношений в коллективе; фактор вызова (соревнование, моральное поощрение). В организации не нашлось ни одного сотрудника, которого бы устраивала существующая система стимулирования персонала.

В заключение анализа системы управления персоналом в организации проведем оценку состояния дисциплины труда.

Сознательная дисциплина возникает на базе понимания персонала предприятия единства целей, которое основано на чувстве взаимной ответственности работников за выполнение порученной им работы. Тем не менее, в нашем обществе нередки случаи нарушения трудовой, производственной и технологической дисциплины. В экономике все еще велики потери рабочего времени, связанные с опозданиями, прогулами, пьянством на производстве и другими нарушениями дисциплины.

Не менее важным при планировании персонала является показатель абсентеизма и коэффициент внутренней мобильности (таблица 8). Показатель абсентеизма рассчитывается как отношение рабочего времени, пропущенного сотрудниками в течение года, к общему балансу рабочего



времени предприятия за период. В данном показателе учитываются все пропуски рабочего времени – по болезни, отгулы за свой счет, прогулы, кроме отпусков и вынужденных отгулов по инициативе предприятия [11, С. 58]. Коэффициент внутренней мобильности персонала рассчитывается как отношение числа работников, сменивших должности в течение периода к среднему числу работников компании за период [11, С. 58].

Таблица 8 - Абсентеизм и внутриорганизационная мобильность

ИП «Хомутильников А.Н. в 2014-2016 годы

Коэффициент	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение, %		
				2015/2014	2016/2015	2016/2014
Абсентеизм	0,06	0,08	0,07	133,33	87,50	116,67
Внутриорганизационная мобильность	8,5	6,1	8,3	71,76	136,07	97,65

Из таблицы 8 видно, что коэффициент абсентеизма за период 2014-2016 годы составил 0,06, 0,08 и 0,07, что является нормой. Высокие значения коэффициента мобильности свидетельствуют о том, что персонал магазина «ТехноАктив» является очень мобильным, и готов чутко отреагировать на любое изменение рыночной конъюнктуры, и изменение производственной задачи.

На рисунке 11 графически представим коэффициенты динамики персонала магазина «ТехноАктив».

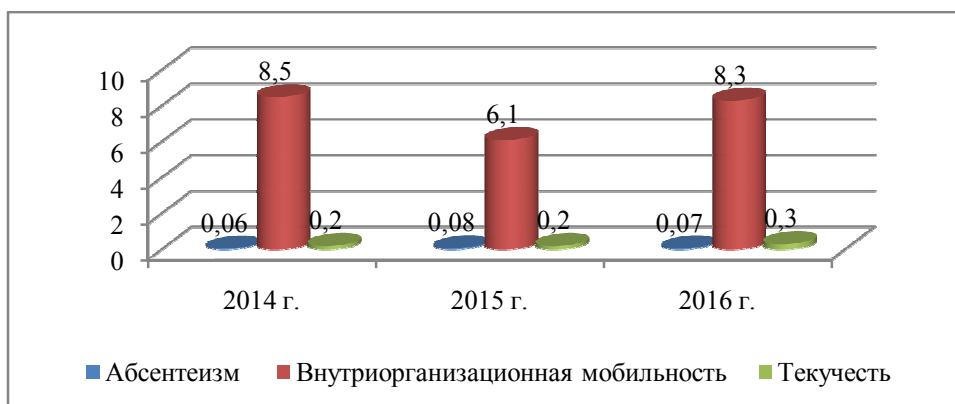


Рис.11 – Коэффициенты динамики персонала ИП «Хомутильников А.Н. за 2014-2016 годы

Таким образом, по результатам анализа состава и структуры персонала составлен «портрет» сотрудника магазина «ТехноАктив». В основном это мужчины в возрасте от 26 до 36 лет, преимущественно с высшим образованием, со стажем работы от 1 года до 5 лет. Приведенные значения показателей состава и структуры персонала характеризуют нестабильное положение торговой организации, что можно объяснить с одной стороны естественными обстоятельствами, а с другой стороны - отсутствием системы кадровой работы, устойчивой системы материального и морального стимулирования. Хорошим качественным показателем, характеризующим персонал в организации является процентное соотношение молодых, энергичных специалистов в возрасте 26-36 лет со стажем работы от 1 года до 3 лет, что придает ООО ИП «Хомутильников А.Н. необходимую мобильность в рыночных экономических условиях. Одной из основных проблем в кадровой работе организации является отбор и последующий прием на работу новых сотрудников. На сегодняшний день в ИП «Хомутильников А.Н. не наблюдается использования современных методов отбора и найма персонала. Это говорит о не совсем устойчивом положении предприятия и климата коллектива в целом.

### **1.3. Оценка действующей системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н.**

Создание систем обучения персонала стало насущной необходимостью, причина в том, что знания и технологии развиваются так стремительно, а системы обучения в компаниях, часто либо не существуют, либо находятся в стадии зарождения.

Нехватка компетентного персонала на рынке труда, все больше заставляет руководство организаций думать о необходимости удерживать,

обучать и развивать уже имеющийся персонал, что означает для организации профессиональную подготовку сотрудников, связывающих свою деятельность с задачами и целями компании. В свою очередь сотрудники заинтересованы в таком месте работы, на котором существует возможность повысить свои профессиональные навыки, реализоваться и заниматься интересной работой.

Обучение это - основной путь получения образования, целенаправленный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством опытных лиц — педагогов, мастеров, наставников и т. д

Система это - множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность.

Обучение – основной фактор развития необходимых компетенций работников любой организации. Основная цель системы обучения персонала – компенсировать разрыв между теми компетенциями, которыми обладают сотрудники, и теми, которые необходимы для эффективной деятельности [5, С.319].

Профессиональное образование - одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат - подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения [3].

Предметом обучения являются: знания, умения, навыки, способы общения.

Цели обучения персонала [2, С.288]:

- повышение квалификации - получение дополнительных знаний и навыков;
- обеспечение кадрового резерва - подготовка будущих руководителей;
- формирование в процессе обучения навыков использования принципов, мотивирующие организацию труда;

- расширение инновационного потенциала сотрудников обеспечение взаимозаменяемости сотрудников на рабочих местах;

- обеспечение повышения идентификации сотрудников со своей организацией.

Обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места (внутрипроизводственное и внепроизводственное). Критериями выбора вида обучения являются с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой – внушительные расходы.

Обучение квалифицированных кадров без отрыва от рабочего места имеет преимущества: методика обучения осуществляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводится опытными преподавателями в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Процесс профессионального развития в зависимости от технологии, принятой в организации, может проходить по принципиально разным схемам [1, С.102]:

- организация может быть заинтересована в специализации своих сотрудников, требуя от них углубления своих знаний и навыков в конкретных направлениях деятельности - этот показатель может быть принят за нулевую точку шкалы профессионального развития;

- организация может быть заинтересована в развитии профессионализма персонала, повышении его способности работать в разных областях, умении менять сферу деятельности, работать на стыке нескольких новых направлений, т.е. развитии универсализма сотрудников - этот показатель может быть принят за максимальный показатель шкалы профессионального развития;

- в организации может идти процесс депрофессионализации, потери профессиональных навыков и профессиональной этики, которые характерны для «люмпенизирующихся» сотрудников - этот показатель может стать негативным полюсом шкалы профессионального развития.

Для того чтобы оценить преобладающие тенденции в области кадровых процессов, необходимо проанализировать следующие индикаторы процессов профессионализации [10]:

- преобладание специализации или универсализации;
- баланс между технологичностью и креативностью, т.е. использованием описанных и формализованных способов решения задач или необходимостью выработки новых, творческих решений сложных проблем, не имеющих стандартных вариантов их решений;
- способы взаимодействия различных исполнителей в ходе трудового процесса, который может происходить на основаниях либо кооперации, либо конкуренции.

Правильно построенная система обучения персонала повышает мотивацию, помогает адаптации и способствует развитию сотрудников, увеличивает их вклад в реализацию задач и достижение целей бизнеса.

В практике магазина «ТехноАктив» обучения персонала осуществляется непосредственно на рабочем месте. Обучение на рабочем месте дешевле и оперативнее, оно характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение в рабочий процесс. Важнейшие методы обучения на рабочем месте: метод усложняющихся заданий, смена рабочего места (ротация), направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, использование работников в качестве ассистентов, метод делегирования (передачи) части функций и ответственности.

Данные об обучении кадров магазина «ТехноАктив» представлены в таблице 9 и на рисунке 12.

Таблица 9 - Данные об обучении сервис-персонала  
ИП «Хомутильников А.Н. в 2014-2016 годы, чел.

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Прошли переподготовку, всего, в т.ч.:	4	5	6
- повышение квалификации персонала путем освоения ими знаний и практических навыков работы в смежных с базовой специализацией областях деятельности	2	2	5
- повышение квалификации персонала в рамках его прежней профессиональной специализации	2	3	1

Воспроизводство кадров – это процесс сохранения и развития кадрового потенциала предприятия. Как свидетельствуют данные таблицы 9 в магазине «ТехноАктив» за анализируемый период увеличивается число работников, участвующих в программе воспроизводства кадров.

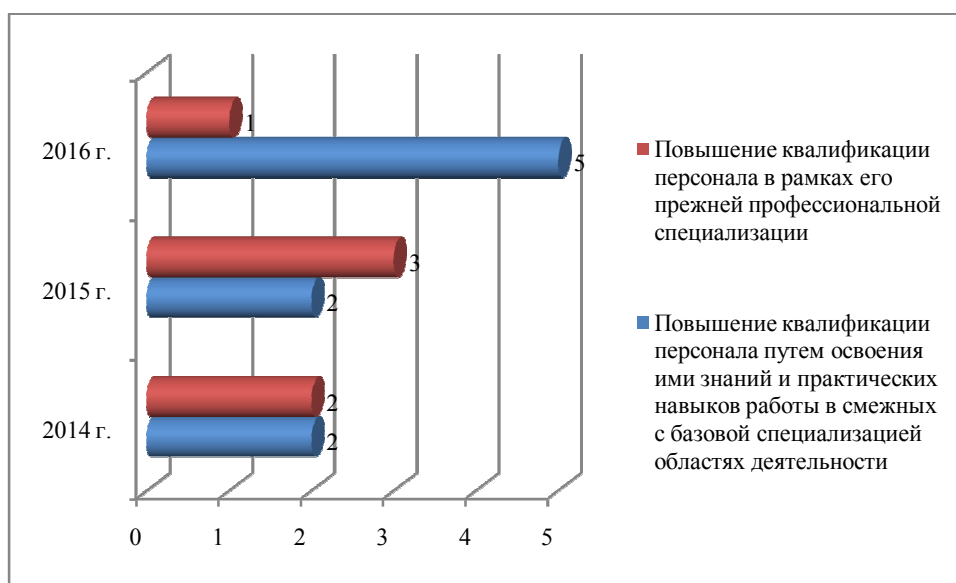


Рис.12 – Динамика обучения ИП «Хомутильников А.Н. в 2014-2016 гг., чел.

Обучение персонала ИП «Хомутильников А.Н. осуществляется по следующим направлениям:

1. Повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации. Данную форму обучения организация

использует при появлении новых технологий в работе. В 2016 г. повысили квалификацию в рамках прежней профессиональной специализации 1 чел.

2. Повышение профессиональной квалификации сотрудника путем освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях деятельности. В 2016 году повысили квалификацию в рамках работы в смежных специализациях – 5 чел.

Таким образом, в 2016 году повысили квалификацию 6 чел. против 4 чел. в 2014 году, темп роста данного показателя составляет 137,5 %.

Но все же следует отметить тот факт, что сам процесс обучения персонала в организации носит ситуативный и несистематизированный характер, что не может быть гарантом стабильного профессионального роста для молодого поколения сотрудников. Но тенденция к увеличению количества средств, отпущенных на обучение и переподготовку кадров, сохраняется и в 2016 году, что наглядно видно в приведенной таблице 10.

Таблица 10 - Количество средств на обучение персонала ИП  
«Хомутильников А.Н. в 2014-2016 гг., руб.

Категория	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. к 2014 г., %
Руководители	31000	50000	91000	293,55
Служащие	19000	26000	41000	215,79
Производственный персонал	54000	71000	152000	281,48
Итого	104000	147000	284000	273,08

Как видно из данных таблицы 10, можно отметить, что в 2016 году затраты на подготовку и обучение персонала организации возросли по сравнению с 2014 годом. Это свидетельствует о том, что руководство фирмы уделяет внимание подготовке кадров в современных условиях.

Основным недостатком существующей системы обучения персонала магазина «ТехноАктив» является то, что в организации существует формально-технический подход к работе: отсутствует работник кадровой службы, следовательно, некому отвечать за организацию процесса обучения, выделить приоритеты в его содержании и направлении. Кроме этого не

разработана методика объективной оценки эффективности обучения, которая строилась бы на анализе качественных изменений и улучшений в работе обученного персонала.

Обобщая достоинства и недостатки, присущие системе обучения персонала исследуемой организации, можно сформулировать главную проблему в системе обучения организации: при анализе процесса обучения не задействуются качественные критерии его оценки, в организации обучения кадров не хватает глубокого аналитического подхода. И, как следствие, невозможно четко определить оптимальный уровень затрат на подготовку и переподготовки кадров; потребности компании в обучении кадров и обеспечить их удовлетворение в полном объеме.

По результатам оценки управления кадрами в организации выявлены следующие проблемы:

- процесс обучения персонала в организации носит ситуативный и несистематизированный характер, что не может быть гарантом стабильного профессионального роста для молодого поколения сотрудников;

- основным недостатком существующей системы обучения персонала в организации является то, что в организации существует формально-технический подход к работе: отсутствует работник кадровой службы, следовательно, некому отвечать за организацию процесса обучения, выделить приоритеты в его содержании и направлении;

- не разработана методика объективной оценки эффективности обучения, которая строилась бы на анализе качественных изменений и улучшений в работе обученного персонала.



## **Вывод по 1 главе**

Особенности магазина «ТехноАктив» заключаются в том, что:

- действует программа «Trade In» (обмен вашего старого ноутбука на наш новый);
- гарантия 14 дней – обмен без проблем;
- самые низкие цены в городе Екатеринбурге

Основные показатели технико-экономической динамики свидетельствуют о положительном финансовом результате работы магазина «ТехноАктив» и наличии потенциала для дальнейшего расширения бизнеса.

Важным этапом управления персоналом в магазине «ТехноАктив» является организация оплаты труда. Организация оплаты труда работников ИП «Хомутинников А.Н. не имеет нормативно-правового закрепления в каких-либо документах, отсутствует Положение об оплате труда. На исследуемом предприятии используется повременно-премиальная система оплаты труда. Все работающие независимо от занимаемой должности имеют постоянный оклад, который в течение трех последних лет пересматривался в сторону увеличения.

Поддержание системы коммуникации внутри магазина «ТехноАктив» не представляет особой трудности. В связи с относительно небольшим количеством сотрудников в организации в основном используется способ личного общения (проведение собраний, личные беседы) для налаживания отношений между работниками и руководством. Данный способ личного общения представляет и самым быстрым и эффективным способом внутриорганизационной коммуникации, так как скорость получения и реакции на информацию намного быстрее, чем, например, путем использования электронной почты. С целью создания в сознании персонала и клиентуры положительного имиджа организации.

Обобщая достоинства и недостатки, присущие системе обучения персонала исследуемой организации, можно сформулировать главную проблему в системе обучения ИП «Хомутильников А.Н.: при анализе процесса обучения не задействуются качественные критерии его оценки, в организации обучения кадров не хватает глубокого аналитического подхода. И, как следствие, невозможно четко определить оптимальный уровень затрат на подготовку и переподготовки кадров; потребности компании в обучении кадров и обеспечить их удовлетворение в полном объеме.

## ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИП ХОМУТИННИКОВ А.Н.

### 2.1. Разработка мероприятий по организации системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н.

Для организации системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н. предлагаем следующие мероприятия (таблица 11).

Таблица 11 – План мероприятий по организации системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н.

Проблема	Мероприятия	Ответственный	Сроки	Затраты, руб.
в организации существует формально-технический подход к работе: отсутствует работник кадровой службы, следовательно, некому отвечать за организацию процесса обучения, выделить приоритеты в его содержании и направлении;	Нанять работников зоны ответственности персонала организации	Директор	3 месяц	Оклад 37500 за год 450000 За 3 месяца 112500
процесс обучения персонала в ИП «Хомутильников А.Н. носит ситуативный и несистематизированный характер, что не может быть гарантом стабильного профессионального роста для молодого поколения сотрудников	Сформировать план процесса обучения персонала	Директор Работник Кадровой службы	2 дня	3000
Не разработана методика объективной оценки эффективности обучения	Разработать методику системы обучения персонала	Директор Работник Кадровой службы	21 день	31500
Итого				147000

Перед любой организацией в один прекрасный момент встает вопрос об обучении персонала. Но мало просто учить, нужно еще и контролировать результаты, постоянно мониторить, насколько эффективен тот или иной подход. Нужно, чтобы обучающие курсы были максимально полезными, но в то же время интересными, иначе никакого толка из такой «учебы» не выйдет. А еще хорошо бы не тратить на обучение четверть годового бюджета организации.

Невозможно отрицать тот факт, что повышение уровня квалификации персонала организации может существенно повлиять на количество покупателей, желающих закупаться именно там, в данном в случае в магазине «ТехноАктив». Рассмотрение вопроса о возможном дополнительном обучении и развитии персонала привело к следующим выводам: передовые технологии постоянно меняются, что требует постоянного дополнительного обучения; создаются новые техники и методики продаж, вследствие чего знания персонала необходимо своевременно обновлять; ориентация на улучшение качества обслуживания покупателей является приоритетом; снижение затрат и более выгодное использование технологий являются одними из главных условий для достижения конкурентоспособности и престижа; забота об обучении и развитии работников создает новое доброе имя компании и помогает при поиске новых сотрудников.

Схема обучения персонала магазина «ТехноАктив» представлена на рисунке 13.

Основными принципами являются: обеспечение организации высококвалифицированными кадрами; возможность выступления в роли инициатора обучения как организации, так и сотрудника; возможность принимать решение о субсидировании обучения на основании четких правил предоставления субсидирования обучения в зависимости от опыта работы, типа обучения; появление гарантий для организации со стороны сотрудника по отработке; правила обращения за субсидиями, наличие необходимых для

предоставления субсидии документов, гарантии и компенсации в случае нарушения сотрудником ученического договора.

Так как организация является предприятием малого бизнеса, сфера деятельности которого относится к IT-технологиям, то считаем целесообразным внедрение системы дистанционного обучения для всех сотрудников магазина «ТехноАктив». Сотрудники фирмы могут изучать учебные курсы с компьютеров или мобильных устройств в любом месте и в любое время суток, т.е. тогда, когда это удобно.

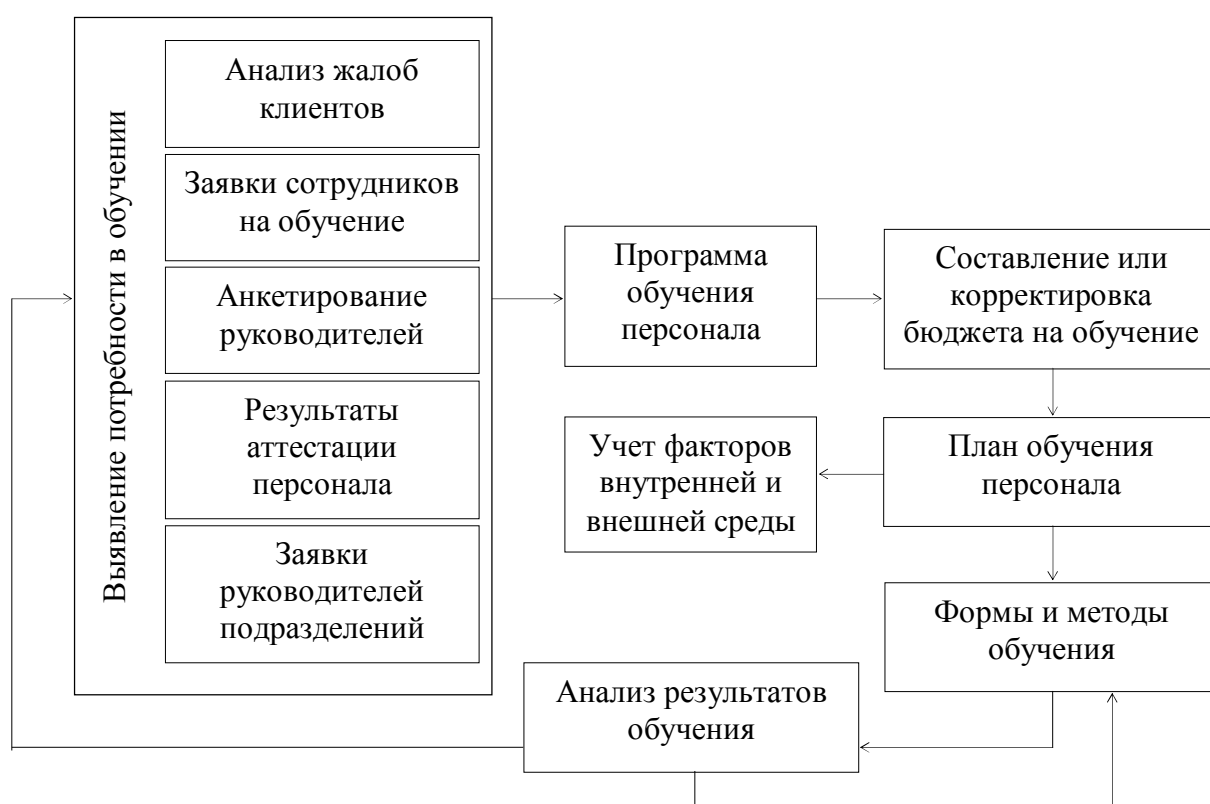


Рис.13 - Схема предлагаемой системы организации обучения персонала  
ИП Хомутильников А.Н.

Поэтому фокусом проекта было решение вполне конкретной бизнес-задачи. Учитывая, что основные пользователи системы - это представители поколений Y и Z с их тягой к диджитализации, одним из ключевых факторов новой системы стала технологичность. Проще говоря - среда должна быть

комплексной по знаниям, интересной по содержанию курсов и максимально простой для пользователей.

Для проекта создаются уникальные курсы. Каждый профессиональный курс включает в себя видеоролик, учебник и тесты. В системе есть все, чтобы создать для каждого сотрудника полноценную среду для всестороннего развития.

В итоге предлагается система, которая на 100% соответствует ожиданиям и требованиям организации. Это облачное решение, в котором созданы разделы для разных групп пользователей (рисунок 14).



Рис.14 – Структура и описание предлагаемой к внедрению системы организации дистанционного обучения персонала торговой организации  
ИП Хомутильников А.Н.

Профессиональные курсы:

1. Сертификационные программы адресованы ИТ-специалистам, сборщикам и сервисному мастеру, которым интересно получать комплексные знания по компьютерным технологиям и новейшим разработкам в этой области. Курс распределен на две программы – Зеленый

пояс (1 уровень) и Черный пояс (2 уровень). Каждый пояс включает в себя три модуля разной сложности, проходя которые сотрудник получает сертификаты. Каждый курс включает в себя видео от ведущих экспертов, учебник и тест.

2. Модульные программы созданы для сотрудников, которым интересно получить знания об отдельных инструментах повышения продаж и личной эффективности. По результатам прохождения курсов и успешной сдачи теста сотрудник получает соответствующий сертификат.

3. Открытые курсы адресованы широкой публике и направлены на повышение знаний по сфере деятельности организации и содержат много другой полезной информации, которая качественно расширит кругозор.

Курсы для расширения кругозора:

- лекторий «Прямая речь» включает в себя аудиолекции, каждая из которых – захватывающее путешествие в мир нейробиологии, истории, искусства, а проводниками будут ведущие ученые в этих областях. Лекции удобно слушать через наушники во время пробежки, занятия спортом или просто прогулки, а также в машине по пути на работу. Этот модуль из 24 курсов позволит каждому сотруднику изучать многогранность окружающего нас мира;

- мастер-классы мировых гуру с Ted.com затрагивают такие темы как личная эффективность, мотивация, формирование приоритетов и стратегии жизни. Среди спикеров – Михай Чиксентмихайи, Дэвид Пинк, Сэт Годин, Сьюзан Кейн и другие эксперты с мировым именем. Теперь у каждого сотрудника есть возможность изучать лучшие мировые практики по эффективности со своего мобильного.

Мастер-классы по лидерству:

Пользователям системы дистанционного обучения в организации будут доступны три видеообращения от Алексея Мареев, Главного управляющего директора «Лаборатория Касперского». В них Алексей рассказывает о

личном опыте лидерства и дает рекомендации каждому сотруднику о том, как достичь успеха.

В итоге каждый сотрудник, используя систему, получает три простых преимущества:

1. Непрерывное всестороннее развитие. Благодаря уникальному учебному контенту сотрудник получает доступ к обширной базе курсов по широкому спектру тем, которая будет постоянно обновляться.

2. Простота и доступность. Система дистанционного обучения доступна с любых мобильных устройств, а удобный интерфейс делает систему еще более удобной в использовании.

3. Возможность стать экспертом ИТ-рынка и получить сертификат. Для этого в системе предусмотрено более 10 различных курсов, проходя которые сотрудник трансформируется в эксперта.

Следующим пунктом является срочное введение системы оценивания персонала.

Каждый работодатель должен знать, какими он располагает работниками, как они выполняют свои задания, как эти люди способствуют экономическим показателям организации и ее хорошей репутации. Но ведь с другой стороны и каждый работник хочет знать, как оценивает его работу работодатель, если он удовлетворен его рабочими показателями или нет.

Оценка персонала имеет за собой ряд функций, без которых просто невозможно проводить некоторые виды деятельности с персоналом. За главные задачи оценки персонала можно обозначить:

- распознавание актуального уровня производительности определенных работников;
- распознавание сильных и слабых сторон определенных работников;
- дать возможность каждому работнику улучшить свою производительность;
- создать основную систему оценивания и вознаграждения сотрудников;



- мотивация работников;
- распознавание потребностей работников в дальнейшем образовании и развитии определенных работников;
- распознавание потенциала рабочей деятельности определенных работников;
- создание фундамента для дальнейшего систематизирования организации труда работников (увольнение, повышение, перевод, а т.д.);
- создание основы для оценки эффективности данной методики работы на данном рабочем месте и для данного сотрудника;
- создания фундамента для оценки эффективности действенности определенной образовательной программы работника;
- создание фундамента для оценки потребностей предприятия в рабочих;
- определение будущих рабочих целей предприятия.

Подобная деятельность в организации в настоящий момент отсутствует и никогда не проводилась, поэтому для создания системы оценивания персонала предлагаем систему оценивания на основе единичной шкалы, которая включает в себе следующие обязательные пункты:

- определение норм или ожидаемого уровня производительности, результативности и рабочего поведения от работника;
- ознакомление работников с вышеупомянутыми нормами;
- сравнение КПД каждого работника с установленными нормами.

Составленная система оценивания рабочей исполнительности, которая может быть применена относительно каждого сотрудника ИП Хомутильников А.Н., представлена в Приложении 3.

Чтобы данная система оценивания была для всех более понятной, необходимо упомянуть, что за каждый пункт сотрудник может получить только 1 балл, всего максимально за оценивание 32 балла. В результате будет получена шкала, по которой можно оценить рабочую исполнительность каждого сотрудника салона красоты (рисунок 15).

Данная система оценивания имеет следующие задачи:

- определение того, как работник справляется со своей работой, как выполняет задания и требования своего рабочего места, какое у него рабочее поведение и отношение к коллегам и клиентам;
- оповещение выявленных о результатах определенному работнику и возможность рассмотрения этих результатов вместе с ними;
- помощь в поиске возможных вариантов по улучшению рабочих показателей производительности работника и реализация мер, которые ему в этом помогут.

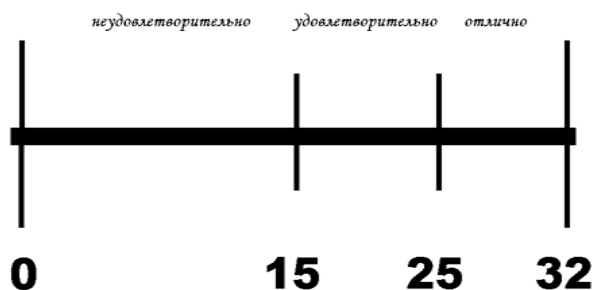


Рис.15 – Схема шкалы предлагаемой системы оценивания персонала  
ИП Хомутильников А.Н.

Наладив работу данной системы, будет автоматически создана база для дальнейшего систематизирования организации труда подчиненных, оценки эффективности определенной методики работы на конкретном рабочем месте для конкретного сотрудника, и могут быть определены и сформированы дальнейшие цели ИП Хомутильников А.Н.

На основании сделанных выводов можно утверждать, что такой вид деятельности как дополнительное обучение / образование / развитие персонала является для ИП Хомутильников А.Н. необходимым, для реализации которого нужно составить план обучения и развития персонала, который должен опираться на следующие факторы:

- план развития ИП Хомутильников А.Н.;

- оценка рабочего поведения и производительности работника;
- разговор с главными мастерами о необходимости в дополнительном обучении и повышении квалификации конкретных работников;
- разговор с работником о его возможном дополнительном обучении.

Рекомендуемый план дополнительного обучения работника ИП Хомутильников А.Н. представлен в Приложении 4.

Для разработки проекта по исследованию проблемы необходимо составить «дерево целей» (рисунок 16).

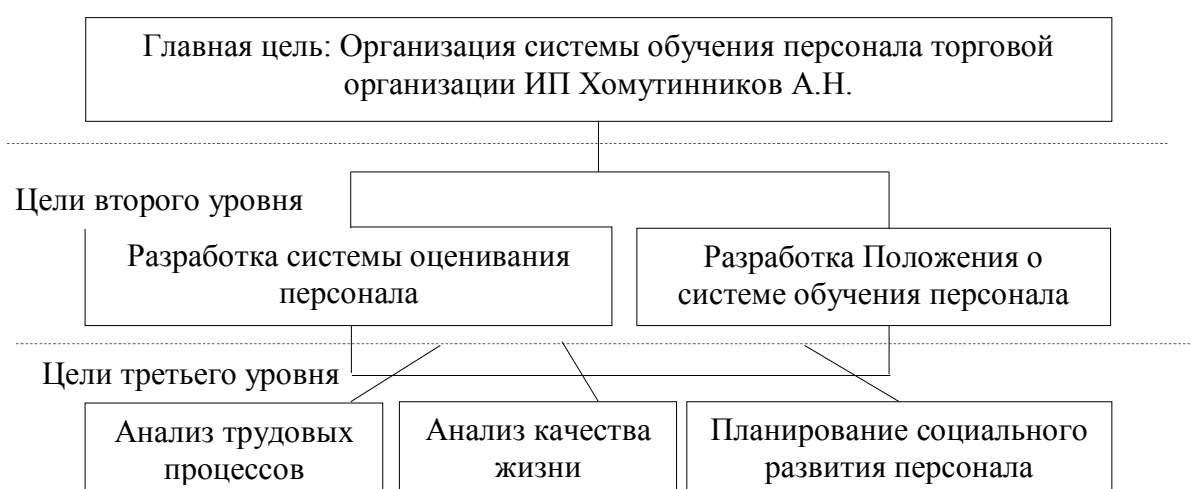


Рис.16 - Дерево целей ИП Хомутильников А.Н.

В таблице 12 представим календарный график реализации рассмотренных выше мероприятий по организации системы обучения ИП Хомутильников А.Н.

Таблица 12 - Календарный график мероприятий по организации системы обучения ИП Хомутильников А.Н. на 2017 год

Мероприятие	Месяц											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Составление плана оценки персонала												
Составление сметы затрат												
Утверждение Положения об обучении												
Разработка плана и программы обучения												
Обучение посредством дистанционных курсов												
Сдача квалификационных экзаменов												

Ответственным за организацию системы обучения персонала в организации назначается директор организации в виду размеров фирмы и отсутствия специалиста по кадровой работе.

Такой подход и даст возможность повысить квалификацию и лояльность персонала, а в конечном итоге привести к повышению производительности труда и эффективности работы торговой организации.

## **2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по организации системы обучения персонала**

Система управления персоналом включает в себя множество подсистем, одной из которых является подсистема управления развитием персонала. Данная подсистема занимается подготовкой, повышением квалификации и переподготовкой персонала [17, С.104].

Нормативно-правовая база, регламентирующая процесс обучения персонала, состоит только из двух документов, закрепляющих перечень документов, требуемых для сопровождения процесса обучения кадров. Это ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению» и Трудовой Кодекс РФ [1, 2].

В ТК РФ отмечается, что реализация права на повышение квалификации, профессиональную подготовку и переподготовку осуществляется посредством заключения между работодателем и работником дополнительного договора - ученического.

Ученический договор выступает в качестве основания возникновения между работодателем и учеником ученических отношений, направленных на ускоренное приобретение работником профессиональных навыков, требуемых для выполнения определенных функций (Приложение 5).

В 1 части 198 статьи ТК РФ отмечается, что работодатели имеют право заключать с лицами, поступающими на работу, ученические договоры на профессиональное обучение, а с работниками организации - ученические договоры на переобучение или профессиональное обучение без отрыва от производства (или с отрывом).

Содержание ученического договора закреплено в 199 статье ТК РФ:

1. Исходя из 1 части 198 статьи ТК РФ, в ученическом договоре должна быть указана информация о сторонах, вступивших в отношения в связи с профессиональным обучением.

Одной из сторон договора является работодатель. В связи с этим в договоре указываются полное наименование работодателя - организации (юридического лица) и фамилия, имя, отчество субъекта, уполномоченного на заключение ученических договоров.

Другая сторона ученического договора - работник, направляемый на профессиональную подготовку данным предприятием или человек, устраивающийся на работу. Для данной стороны ученического договора указываются: паспортные данные и ФИО.

2. В ученическом договоре обязательно должно быть указано наименование приобретаемой учеником профессии, квалификации, специальности в точном соответствии с ЕТКС (Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих), квалификационными справочниками должностей служащих и тарифно-квалификационными характеристиками.

Срок обучения выступает в качестве необходимого условия ученического договора.

3. Коллективным соглашением (договором) закрепляется обязанность предприятия-работодателя по организации обучения (переобучения) работников на производстве. В отдельных разделах коллективного соглашения (договора) устанавливается количество работников, которые должны быть направлены на подготовку или переподготовку по

специальностям или профессиям, необходимым для данного предприятия, определяются условия, обеспечивающие ученикам успешное усвоение профессиональных навыков и теоретических знаний по приобретаемой специальности или профессии (41 статья ТК) [1].

Данная обязанность работодателя должна быть конкретизирована в ученическом договоре. В частности, в ученическом договоре закрепляется соглашение по поводу обучения по определенной специальности или профессии в объеме установленных требований к уровню практических навыков или теоретических знаний относительно данной специальности или профессии.

4. В соответствии с ученическим договором, на работодателя возложены следующие обязательства по обеспечению возможности обучения: использовать ученика на работе по избранной им специальности или профессии, не привлекать ученика к сверхурочным работам, не направлять ученика в период обучения в служебные командировки, не имеющие отношения к обучению (201 и 203 статьи ТК) [1].

5. Ученическим договором предусматривается обязанность ученика по прохождению профессионального обучения в объеме утвержденной учебной программы и в соответствии с полученной специальностью, профессией или квалификацией. В ученическом договоре устанавливается, что ученик обязан проработать по трудовому договору у данного работодателя в течение срока, установленного соглашением сторон в ученическом договоре.

6. В ученическом договоре обязательно должно содержаться указание на размер стипендии, которая причитается в период ученичества.

Отсутствие в ученическом договоре даже одного из перечисленных выше условий рассматривается как административное правонарушение (5.27 статья КоАП). В содержание ученического договора, кроме вышеуказанных условий, могут быть включены дополнительные условия, установленные соглашением сторон, например, срок сдачи квалификационного экзамена, расписание теоретических занятий, графики по

практической работе, условия обеспечения справочной литературой, компьютером, жильем и т.д.

Второй нормативный документ, которым регламентируется процесс обучения персонала и в котором закреплён перечень необходимых для сопровождения процесса обучения персонала документов, является ГОСТ Р ИСО 10015-2007 «Руководящие указания по обучению».

Исходя из требований данного ГОСТа, процесс обучения представлен в виде схемы цикла обучения (рисунок 17). Завершение одного этапа является началом следующего [9].

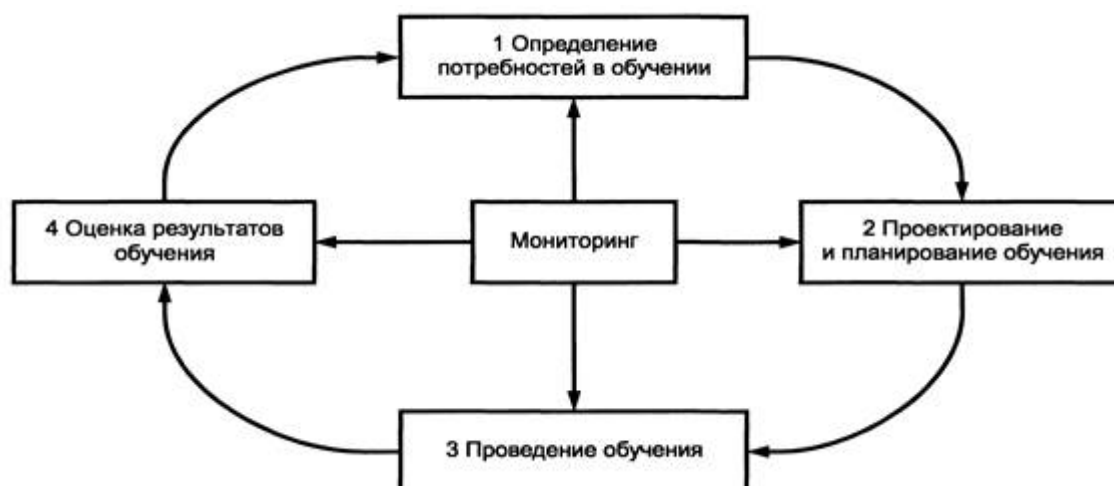


Рис.17 - Схема цикла обучения согласно ГОСТ Р ИСО10015-2007  
«Руководящие указания по обучению»

Процесс обучения начинается с проведения анализа потребностей предприятия в обучении и регистрации проблем, связанных с компетентностью.

Под компетенцией подразумевается личностная способность сотрудника (специалиста) решать определенный перечень профессиональных задач. Совокупность компетенций, а также наличие опыта и знаний, необходимых для осуществления эффективной деятельности в заданной предметной области называется компетентностью [5].

Определение потребностей в обучении должно основываться на результатах анализа ожидаемых и текущих потребностей организации в сравнении с уровнем компетентности, имеющимся у персонала.

Требования к компетентности должны быть задокументированы. Анализировать уровень компетентности рекомендовано через запланированные интервалы времени или, в случае необходимости, при распределении работ либо при оценке их исполнения. При выборе решений по сокращению различий в уровнях компетентности, предприятию необходимо определить, а затем документально оформить потребности в обучении (т.е. в виде заявки) [23, с. 42].

В заявке на обучение должны быть документально оформлены ожидаемые результаты и цели обучения. В качестве входных данных для заявки на обучение выступает перечень требований к компетентности, результаты обучения, запросы на осуществление действий корректирующего характера и имеющиеся различия в уровнях компетентности.

На стадии планирования и проектирования закладывается основа плана обучения. Организации необходимо установить и зафиксировать факторы и условия, ограничивающие процесс обучения, а также возможные методы обучения, удовлетворяющие потребности в обучении. Также необходимо определить и документально оформить критерии выбора соответствующих методов обучения либо комбинации таких методов. План обучения разрабатывается в целях установления четкого понимания потребностей предприятия в обучении, а также четкого понимания требований, предъявляемых к самому обучению и к его результатам. План обучения включает:

- требования и цели организации;
- заявку на обучение;
- цели обучения;
- обучающихся (персонал или целевые группы);
- примерное содержание и методы обучения;



- программу и план-график обучения с указанием основных этапов, сроков и продолжительности обучения;
- требования к ресурсам (персонал и материалы);
- финансовые требования;
- методы и критерии оценки результатов обучения.

Выбор поставщика обучения регистрируется в формальном договоре или соглашении, устанавливающем ответственность, полномочия и права собственности применительно к процессу обучения.

На этапе проведения обучения поставщик предпринимает все необходимые действия для проведения обучения, установленного планом. Завершение обучения включает:

- получение информации обратной связи от обучающегося;
- предоставление информации обратной связи персоналу и руководству учреждения, вовлеченного в процесс обучения.

Основная цель оценки заключается в подтверждении достижения целей обучения и предприятия в целом, включая оценку результативности обучения.

В качестве входных данных для этапа оценки результатов обучения выступают: план обучения, заявки на обучение, зарегистрированные записи по проведенной программе обучению. В отчет по оценке обучения, помимо заявки, может быть включена такая информация:

- критерии и план-график оценки, описание методов и источников;
- результаты анализа собранных данных и интерпретация результатов;
- анализ затрат на обучение;
- рекомендации по улучшению и выводы.

В случае выявления несоответствий может понадобиться применение корректирующих мероприятий. Завершение обучения оформляется документально в виде соответствующих записей.

Главная цель мониторинга заключается в обеспечении объективных свидетельств результативности процесса обучения и удовлетворении

требований предприятия в обучении. Мониторинг включает в себя проведение анализа всего процесса обучения на каждом из четырех этапов (рисунок). Предприятие должно регистрировать соответствующие записи о проведенных мероприятиях, предпринятых действиях, планируемых мерах и полученных результатах, связанных с оценкой и мониторингом.

В состав входных данных для мониторинга входят все записи на всех этапах процесса обучения. На основе полученных записей может быть проведен анализ различных этапов процесса обучения для выявления несоответствий и осуществления соответствующих действий корректирующего или предупреждающего характера. Постоянным сбором входных данных, выступающим в качестве основы для валидации (под валидацией подразумевается подтверждение на основе представления объективных свидетельств того, что требования, предназначенные для конкретного применения или использования, выполнены, декларируемые характеристики и свойства подтверждены, а поставленная цель достигнута [5]) процесса обучения, обеспечивается разработка рекомендаций по его улучшению.

Обобщая сказанное выше, приходим к выводу, что в процессе обучения персонала должна документироваться определенная информация и создаваться определенные документы.

На этапе определения потребностей в обучении осуществляется:

- документирование требований к компетенциям;
- оформление заявки на обучение.

На этапе планирования и проектирования:

- закладывается основа плана обучения;
- документально оформляются критерии выбора соответствующих методов обучения или комбинаций таких методов;
- в формальном договоре или соглашении регистрируется выбор поставщика (исполнителя) обучения.

Этап оценки результатов обучения включает – создание отчета по оценке процесса обучения.

На этапе мониторинга - предприятие осуществляет регистрацию соответствующих записей о предпринятых действиях, планируемых мерах и полученных результатах, связанных с оценкой и мониторингом.

В подведение итогов сделаем вывод, что перечень документов, которые должны создаваться, и перечень данных, которые должны документироваться в ходе обучения персонала, закреплены на законодательном уровне.

### **2.3. Социально-экономическая эффективность от внедрения мероприятий по организации системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н.**

На организацию системы обучение персонала торговой организации ИП Хомутильников А.Н. рекомендуется потратить 14260 руб. Результаты, ожидаемые от дополнительного обучения персонала, должны способствовать увеличению количества покупателей в магазине «ТехноАктив» после проведения данного вида деятельности, тем самым повлиять на максимизацию прибыли предприятия, расширение зоны влияния в данной сфере, удовлетворение и увеличение спроса клиентуры.

Проведем оценку экономической эффективности предложенных мероприятий. При этом предполагается, что выручка от реализации услуг увеличится на 12 % по сравнению с 2016 годом, а общий фонд оплаты труда работников уменьшится на 10 % за счет введения системы оценивания и обучения персонала (таблица 13).

Таблица 13 – Оценка эффективности предлагаемой к внедрению системы организации обучения торгового персоналом

ИП Хомутильников А.Н.

Показатели	2016 г. факт	2017 г. план	2017/2016, %
Выручка от реализации услуг, руб.	2718000	3044160	12,00
Среднесписочная численность работников, чел.	16	16	-
Фонд оплаты труда работников, руб. в год	1315000	1183500	-10,00
Производительность труда, руб./чел.	169875	190260	12,00
Затраты, руб.	78972	77021	-2,47
Прирост объемов прибыли, руб.	1324028	1783638	34,71
Рентабельность продаж	0,28	0,37	32,14

Таким образом, в результате внедрения мероприятий по организации системы обучения персонала торговой организации ИП Хомутильников А.Н. наблюдается увеличение объемов прибыли с 1324028 руб. до 1783638 руб., темп роста составил 34,71 %. Производительность труда увеличится на 12 % и составит 190260 руб./чел. Затраты снизятся на 2,47 % и составят 77021 руб. рентабельность продаж в результате внедрения увеличится на 32,14 % и составит 37 %.

Для планирования показателей общей прибыли организации на последующие годы используем метод простой экстраполяции, который определяется по формуле (1):

$$y_{i+1} = D_y + y_n, \quad (1)$$

где  $y_{i+1}$  – планируемая величина;

$D_y$  – средний абсолютный прирост;

$n$  - последнее значение фактора в ряду.

Прогнозирование среднего абсолютного прироста прибыли проведем в таблице 14.

Таблица 14 - Прогнозирование среднего абсолютного прироста прибыли ИП Хомутильников А.Н. методом простой экстраполяции

Год	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Прибыль, руб.	564405	864458	1324028	1783638	2402739	3236730	4360199	5873624

Для определения эффективности организации системы обучения персонала торговой организации ИП Хомутильников А.Н. воспользуемся показателем чистого дисконтированного дохода, который определяется по формуле (2):

$$\text{ЧДД (NPV)} = P - K = (P_t - K_t) * \delta_t, \quad (2)$$

где  $P$  – экономические результаты за период, руб.;

$K$  – затраты на внедрение мероприятий за период, руб.;

$P_t$  – экономические результаты, достигаемые на  $t$ -шаге, руб.;

$K_t$  – затраты, достигаемые на  $t$ -шаге, руб.;

$\delta_t$  – коэффициент дисконтирования (принимается в размере 21%, исходя из инфляции 8%, 10% ставки рефинансирования ЦБ РФ и 3% - риски).

Результаты расчетов сведем в таблицу 15.

Таблица 15 – Расчет NPV от организации системы обучения персонала торговой организации ИП Хомутильников А.Н. на 2017-2022 годы

Год	Ставка дисконта, %	Доход, руб.	Расход, руб.	Чистый доход, руб.	Дисконт	NPV, руб.
2017	21	3044160	1260522	1783638	1	1783638
2018	21	4827798	1260522	3567276	0,826	2946570
2019	21	7230537	1260522	5970015	0,683	4077520
2020	21	10467267	1260522	9206745	0,564	5192604
2021	21	14827466	1260522	13566944	0,467	6335763
2022	21	20701090	1260522	19440568	0,386	7504059
Итого		61098318	7563132	53535186		27840154

Графически проведенные выше расчеты покажем на рисунке 18.

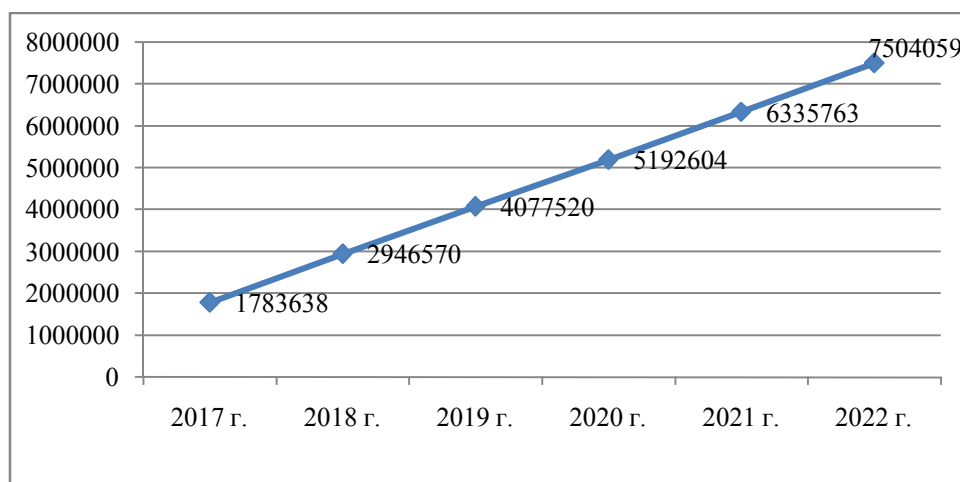


Рис. 18 - Динамика чистого дисконтированного дохода от внедрения предлагаемой системы обучения торговой организации ИП Хомутинников А.Н. в 2017-2022 годы, тыс. руб.

Таким образом, предлагаемые мероприятия имеют социальный эффект. Показатели социальной эффективности внедряемых мероприятий характеризуются только результирующими составляющими, основные из них представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Социальный эффект от организации системы обучения персонала торговой организации ИП Хомутинников А.Н.

Критерий	Характеристика
1	2
Снижение текучести кадров	Персонал, занимающийся развитием своих навыков и желающий их улучшить, может брать на себя дополнительные обязанности. У таких сотрудников больше возможностей для продвижения по службе
Повышение приверженности персонала	Улучшение имиджа ИП Хомутинников А.Н. как партнера и работодателя
Повышение адаптации персонала к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка	Организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов
Организационная стратегия развития	Позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию

1	2
Гарантированная занятость	Сотрудники, владеющие многочисленными навыками, больше востребованы, поскольку могут приспособиться к меняющемуся характеру работы. Развитие универсальных навыков повышает ценность сотрудника, который может выполнять разную работу в данной организации
Ослабление стресса	Адекватная подготовка, соответствующая рабочим требованиям, ослабляет стресс и повышает способность приспосабливаться к изменениям и работе в сложных условиях
Мотивация и удовлетворение от работы	Повышая свою квалификацию, сотрудники ощущают заботу руководства, что способствует повышению мотивации и удовлетворения от работы

Так как эффект дисконта остается положительным, то предлагаемую к внедрению систему обучения персонала торговой организации ИП Хомутильников А.Н. можно считать экономически целесообразной. Чистый доход от организации системы обучения персонала составит 53535186 руб., дисконтированный чистый доход – 27840154 руб.

Но это только прогнозные данные, как в экономической, так и неэкономической эффективности, нельзя точно сказать, как организация системы обучения отразится на персонале, т.к. человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил.

### **Вывод по 2 главе**

1) Для организации системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н. предлагаем следующие мероприятия:

- в организации существует формально-технический подход к работе: отсутствует работник кадровой службы, следовательно, некому отвечать за

организацию процесса обучения, выделить приоритеты в его содержании и направлении;

- процесс обучения персонала в ИП «Хомутильников А.Н. носит ситуативный и несистематизированный характер, что не может быть гарантом стабильного профессионального роста для молодого поколения сотрудников

- Не разработана методика объективной оценки эффективности обучения

2) Для разработки проекта по исследованию проблемы составлено «дерево целей» и разработан календарный график реализации рассмотренных выше мероприятий по организации системы обучения. Ответственным за организацию системы обучения персонала в организации назначается директор организации в виду размеров фирмы и отсутствия специалиста по кадровой работе.

3) Нормативно-правовая база, регламентирующая процесс обучения персонала, состоит только из двух документов, закрепляющих перечень документов, требуемых для сопровождения процесса обучения кадров. Это ГОСТ Р ИСО10015-2007 «Руководящие указания по обучению» и Трудовой Кодекс РФ.

4) На организацию системы обучение персонала торговой организации ИП Хомутильников А.Н. рекомендуется потратить 14260 руб. При этом предполагается, что выручка от реализации услуг увеличится на 12 % по сравнению с 2016 годом, а общий фонд оплаты труда работников уменьшится на 10 % за счет введения системы оценивания и обучения персонала. Для определения эффективности организации системы обучения персонала торговой организации ИП Хомутильников А.Н. воспользуемся показателем чистого дисконтированного дохода. Так как эффект дисконта остается положительным, то предлагаемую к внедрению систему обучения персонала торговой организации можно считать экономически целесообразной.



5) Социальный эффект от организации системы обучения в торговой организации может выражаться в следующем:

- снижение текучести кадров;
- повышение мотивации сотрудников;
- повышение мотивации сотрудников к обучению за счет создания благоприятных условий, а именно усовершенствование использования методов материального и нематериального стимулирования. В случае благополучного внедрения, реализация предлагаемых мероприятий позволит улучшить мотивацию сотрудников и повысить эффективность их работы, что приведет к существенному росту доходов предприятия;
- улучшение имиджа организации как партнера и работодателя.

Оценить данные эффекты количественно достаточно сложно ввиду вероятностного характера большинства показателей, однако можно утверждать, что в целом проект имеет положительный социально-экономический эффект и может быть реализован на практике.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполнения выпускной квалификационной работы были получены следующие результаты.

Изучена литература по вопросу обучения персонала. Таких известных авторов как Аширова Д. А., Батышева С. Я., Бизюковой И. В., Веснина В.Р., Горелова Н. А., Горемыкина В. А., Перачева В. В., Сидорова В. А., Сенченко И. Т., Степашкова В. А., Травина В. В., Щетина В. П. Обучение — основной путь получения образования, целенаправленный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками под руководством опытных лиц — педагогов, мастеров, наставников и т. д

В системе обучения персонала магазина “ТехноАктив” является то, что в организации существует формально-технический подход к работе, отсутствует работник кадровой службы, следовательно некому отвечать за организацию процесса обучения, выделить приоритеты в его содержании и направлении. Кроме этого не разработана методика объективной оценки эффективности обучения, которая строилась бы на анализе качественных изменений и улучшений в работе обученного персонала.

Проанализировав систему обучение персонала в организации обучение осуществляется по следующим направлениям:

- повышение квалификации сотрудника в рамках его прежней профессиональной специализации. Данную форму обучения организация использует при появлении новых технологий в работе. Была повышена квалификация в рамках прежней профессиональной специализации;

- повышение профессиональной квалификации сотрудника путем освоения им знаний и практических навыков работы в смежных с его базовой специализацией областях деятельности. В 2016 году повысили квалификацию в рамках работы в смежных специализациях – 5 чел.

Для организации системы обучения персонала ИП Хомутильников А.Н. предлагаем следующие мероприятия:

- в организации существует формально-технический подход к работе: отсутствует работник кадровой службы, следовательно, некому отвечать за организацию процесса обучения, выделить приоритеты в его содержании и направлении;
- процесс обучения персонала в организации носит ситуативный и несистематизированный характер, что не может быть гарантом стабильного профессионального роста для молодого поколения сотрудников
- Не разработана методика объективной оценки эффективности обучения

Необходимо признать, что система управления персоналом в организации находится в состоянии формирования. Многие кадровые процедуры не проводятся. Отсутствует специалист по кадровой работе, а, следовательно, в работе не прослеживается стратегическое видение развития системы управления кадрами.

Полностью отсутствуют такие этапы работы с персоналом как аттестация, оценка трудовой деятельности, управление карьерой сотрудников, работа с кадровым резервом, программа повышения квалификации сотрудников. Отсутствие такого вида деятельности как система оценивание персонала может напрямую повлиять на оценку правильности организации труда и расстановки кадров.

Одной из основных проблем в кадровой работе организации является отбор и последующий прием на работу новых сотрудников. На сегодняшний день в организации не наблюдается использования современных методов отбора и найма персонала.

Нормативно-правовая база, регламентирующая процесс обучения персонала, состоит только из двух документов, закрепляющих перечень документов, требуемых для сопровождения процесса обучения кадров.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Адова И.Б. Обеспечение эффективности обучения персонала в процессе внедрения систем качества в организации // Вестн. Том. гос. пед. ун-та. 2010. №5. С. 103-107.
- 2 Анисимова И. Аудит эффективности использования трудовых ресурсов // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. – 3. – С. 14-19.
- 3 Архангородская Н.А. Подготовка и переподготовка кадров: новые методы и формы // Охрана труда и техника безопасности на промышленных предприятиях. – 2011. - №5. – С. 6-9.
- 4 Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебник. – Мн.: Современная школа, 2013. – 412 с.
- 5 Веснин В.Р. Управление персоналом. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – 688 с.
- 6 Вотякова И.В., Брендаков В.Н. Оценка эффективности инвестиций в кадровый потенциал при формировании стратегии инновационного развития кадрового потенциала организации // Управление персоналом. – 2014. - №16. – С. 46-47.
- 7 Гавриков Ф.К. Организация и планирование обучения. Изучение уставов. Выпуск 1. - М.: Ордена Трудового Красного Знамени Военное издательство Министерства обороны СССР, 2014. - 216 с.
- 8 Глухов В.В. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2012. – 608 с.
- 9 Городнова А.А. Особенности изучения потребностей в обучении на предприятии // Проблемы развития информационного общества и социально-инновационного благополучия современной России: Всерос. науч.- практ. конф. (2011 г.; Волгоград). - Волгоград: Центр прикладных научных исследований, 2011. С. 24-35.
- 10 ГОСТ Р ИСО 10015-2007 “Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению” // [Электронный ресурс] <http://docs.ru/document/1200062244>

- 11 Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
- 12 Желнина Е.В. Профессиональная подготовка персонала современной крупной организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. - №3. – С. 22-26.
- 13 Желнина Е.В. Социально-экономические проблемы развития общества влияние экономического кризиса на профессиональную подготовку персонала крупной промышленной компании // Современные исследования социальных проблем. - 2010. - №3. - С. 110-114.
- 14 Зайцева Т.В., Зуб А.Т. Управление персоналом. – М.: ИД «ФОРУМ», 2014. – 336 с.
- 15 Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236 с.
- 16 Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 447 с.
- 17 Колесникова К. Как создать эффективную систему корпоративного обучения // [Электронный ресурс]: [www.hrm.ru/kak-sozdat-ehffektivnuju-sistemu-korporativnogo-obuchenija](http://www.hrm.ru/kak-sozdat-ehffektivnuju-sistemu-korporativnogo-obuchenija)
- 18 Колосова Р.П. Экономика персонала. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 896 с.
- 19 Колпаков В.М. Управление развитием персонала: учеб. пособие для студентов вузов. – К.: МАУП, 2012. – 531 с.
- 20 Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 456 с.
- 21 Кузьмина Ю.А. Особенности развития персонала в исследовательском университете // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгоград. ин-та бизнеса. 2010. №2 (12). С. 41-44.
- 22 Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение и развитие персонала. – М.: МИК, 2015. - 240 с.

- 23 Лукичева Л.И. Управление персоналом. – М.: Омега-Л, 2011. – 264 с.
- 24 Мерманн Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации. - М.: Гуманитарный центр, 2015. - 176 с.
- 25 Митрофанова Е.А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.В. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 802 с.
- 26 Митрофанова Е.А. Организация обучения и дополнительное профессиональное образование персонала. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, В.М. Свистунов, Е.А. Каштанова. - М.: Проспект, 2015. - 503 с.
- 27 Непогода А.П. Делопроизводство организации. Подготовка, оформление и ведение документации / А.П. Непогода, П.А. Семченко. - М.: Омега-Л, 2014. - 480 с.
- 28 Обучение персонала организаций: учеб.пособие / Под ред. А.Л. Слободского. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. - 124 с.
- 29 Осипова Е. Оценка персонала мотивирует к работе // Образование и бизнес. – 2010. – №16. – С. 3.
- 30 Петров А.И. Повышение квалификации работников // Кадровик. Трудовое право для кадровиков. – 2010. - №7. – С. 25-27.
- 31 Петрова В. Оптимизировать работу с персоналом – значит повысить производительность труда // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2010. - №9. – С. 52-61.
- 32 Пименов А. Виды и методы обучения сотрудников: выбираем оптимальный // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. – 2011. - №11. – С. 66-72.
- 33 Примерные тексты локальных нормативных актов, содержащих описание системы обучения персонала организации. Раздел «Обучение. Образцы документов по обучению персонала» // [Электронный ресурс]: <http://www.hr-portal.ru/>

- 34 Раздорозный А.А. Управление организацией. – М.: Издательство «Экзамен», 2012. – 637 с.
- 35 Руководителю об обучении персонала: дизайн посттренинга / Кобзева В., Баранова Г. - М.: Добрая книга, 2010. – 239 с.
- 36 Семенихин В.В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квалификации персонала. - М.: РОСБУХ, 2016. - 160 с.
- 37 Сербиновский Б.Ю. Управление персоналом: Учебник для ВУЗов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. – 464 с.
- 38 Скакун В.А. Организация и методика профессионального обучения. - М.: Форум, 2015. - 336 с.
- 39 Сотникова С.И. Управление карьерой: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 408 с.
- 40 Трудовой Кодекс Российской Федерации. Официальный текст.-М.: “Дашков и К”, 2012. – 180 с.
- 41 Торкал А. Воздействие технологических изменений на характер и организацию подготовки работников // Человек и труд. – 2013. – №2. – С. 106.
- 42 Тренинг персонала: учеб. пособие / А.О. Блинов, О.В. Василевская, В.П. Невежин, Н.В. Смоляков. – М.: КНОРУС, 2012. – 411 с.
- 43 Уиллер Э., Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 171 с.
- 44 Управление организацией: учебник / Под ред. А.Г. Поршнева. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 716 с.
- 45 Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 463 с.
- 46 Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и

«Управление персоналом» / Под ред. проф. П.Э. Шлендера. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 270 с.

47 Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. – М.: КНОРУС, 2011. – 416 с.

48 Щенников С.А. Управление знаниями: инструмент и зеркало трансформации бизнес-образования // Бизнес-образование. – 2010. - №1(24). – С. 112-134.

49 Экономика трудовых ресурсов / Под ред. В.Д. Арещенко. – Мн.: Выш. шк., 2011. – 124 с.

50 Юрасова Ю.В. Обучение торгового персонала. Курс тренингов эффективных продаж. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 136 с.



## ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1 Обучение персонала	Систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников	Уиллер Э., Джанетто К. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / пер. с англ. Е.М. Пестеревой. – М.: ИНФРА-М, 2013. С. 41.
2 Обучение персонала	Кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации на-правлениям, умений разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях	Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2014. С. 206.
3 Внутрифирменное обучение	Система подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия (или корпоративных учебных центров) с привлечением собственных или внешних преподавателей, и строящаяся на решении проблем, специфических для конкретной организации	Обучение персонала организаций: учеб. пособие / Под ред. А.Л. Слободского. - СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2013. С. 39.
4 Внешнее обучение	Обучение, осуществляемое силами компаний, предоставляющих услуги по обучению персонала	Пименов А. Виды и методы обучения сотрудников: выбираем оптимальный // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2013. №11. С. 66.
5 Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным, либо более высоким уровнем квалификации	Совокупность мероприятий, направленных на приобретение новых знаний и опыта в целях повышения профессионального мастерства подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда и совмещения профессий	Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебник. – Мн.: Современная школа, 2013. С. 310.

6 Адаптация	Взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.	Волина В. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. – 2008. — №8 (186).
7 Трудовой Кодекс РФ	Кодифицированный законодательный акт (кодекс) о труде, Федеральный закон № 197-ФЗ от 30 декабря 2001 года. кодекс определяет трудовые отношения между работниками и работодателями и имеет приоритетное значение перед другими принятыми федеральными законами, связанными с трудовыми отношениями, с Указами Президента РФ, Постановлениями Правительства РФ и др.	Трудовой Кодекс Российской Федерации. Официальный текст.-М.: “Дашков и К”, 2012. – 180 с.
8 Отбор персонала	Создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям;	Оганесян И.А. Управление Персоналом организации. – Мн.: Анагфея, 2000. – 256с.
9 Управление персоналом	Вид человеческой деятельности, представляющий собой целенаправленное воздействие на людей, активизирующее их совместную деятельность	Управление персоналом организации: учебное пособие. – 2-е изд., перераб./Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2005. – 416с.
10 Мотивация	Побудительная причина, повод к тому или иному действию. Стимулы могут быть материальными или нематериальными.	Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: учебник - 4-е изд. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2007. - 556с.
11 Организация обучения	Способ упорядочивания взаимодействия участников обучения, способ его существования.	Новиков А. М. Формы обучения в современных условиях. // Специалист. -М., 2005. -№ 12. — С. 19-23
12 Квалификация	Степень или уровень проявления профессиональных достоинств, степень соответствия определённому уровню профессиональных требований.	36 Семенихин В.В. Кадровый вопрос. Обучение и повышение квал-фикации персонала. - М.: РОСБУХ, 2016. - 160 с.
13 Корпоративная стратегия	Корпоративная стратегия - это общий план управления организацией который направлен на нахождение способов и методов утверждения	Соколова М.И. Корпоративная стратегия и корпоративное управление. - М.: ж. «Управление корпоративными

	диверсифицированной компанией своих деловых принципов в различных отраслях.	финансами 4-2006»
14 Торговый персонал	Это лицо вашей компании. С этой точки зрения, затраты на обучение – такие же инвестиции вашей компании, как закупка нового оборудования, ремонт офиса или приобретение «имиджевого» автомобиля для руководителя. Соответственно, и относиться к обучению сотрудников стоит именно так же, как к инвестициям – оценивать отдачу от вложенного капитала.	50 Юрасова Ю.В. Обучение торгового персонала. Курс тренингов эффективных продаж. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 136 с.
15 Анализ потребностей	Анализ потребностей в обучении затрагивает расхождения между тем, что происходит, и тем, что должно происходить. Именно эта ниша должна быть заполнена с помощью обучения, то есть должна быть ликвидирована разница между тем, что работники знают и могут делать, и тем, что они должны знать и уметь.	9 Городнова А.А. Особенности изучения потребностей в обучении на предприятии // Проблемы развития информационного общества и соци-ально-инновационного благополучия современной России: Всерос. науч.- практ. конф. (2011 г.; Волгоград). - Волгоград: Центр прикладных науч-ных исследований, 2011. С. 24-35.
16 Профессиональная подготовка персонала	Профессиональная подготовка персонала является важным элементом системы управления современной крупной компанией и позволяет решать не только экономические и производственные, но и социальные задачи компании, в частности, снижать социальную напряженность, связанную с постоянной интенсификацией производственной деятельности, минимизировать социальные конфликты, формировать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.	13 Желнина Е.В. Социально-экономические проблемы развития общества влияние экономического кризиса на профессиональную подготовку персонала крупной промышленной компании // Современные исследования социальных проблем. - 2010. - №3. - С. 110-114.
17 Экономика персонала	Миссия экономики персонала заключается в том, чтобы вооружить организации знаниями и инструментарием для принятия и реализации стратегических и текущих решений в отношении персонала.	Колосова Р.П. Экономика персонала. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 896 с.

18 Кадровый менеджмент	Многогранный процесс целенаправленного воздействия субъектов кадровой работы, направленный на формирование и развитие персонала ради его эффективного использования на благо организации и персонала.	Коргова М.А. Кадровый менеджмент: учебное пособие. – Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 456 с.
19 Кадровая политика	Целенаправленный процесс формирования и управления персоналом, ориентированный на оперативное и эффективное удовлетворение потребностей предприятия по соответствующему направлению ресурсного обеспечения.	23 Лукичева Л.И. Управление персоналом. – М.: Омега-Л, 2011. – 264 с.
20 Жалоба	Жалоба – вид обращения, в котором идет речь о нарушении субъективных прав и охраняемых законом интересов граждан. Как правило, в жалобе содержатся не только информация о нарушении субъективных прав и просьба о их восстановлении, но и критика в адрес государственных или общественных органов, организаций (предприятий, учреждений), должностных лиц и отдельных граждан, в результате необоснованных действий которых либо необоснованного отказа в совершении предусмотренных законом действий произошло, по мнению заявителя, нарушение его субъективных прав.	Непогода А.П. Делопроизводство организации. Подготовка, оформление и ведение документации / А.П. Непогода, П.А. Семченко. - М.: Омега-Л, 2014. - 480 с.

### Анкета по мотивации поведения производственного персонала

1. По каким причинам может проявлять работник в процессе работы инициативу, вносить различные предложения? Могут быть один или два варианта ответа:

- 1) Чувствует особую ответственность за свою работу.
- 2) Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выходит за установленные работой рамки,
- 3) Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.
- 4) Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.
- 5) Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

2. Как часто работник проявляет инициативу в своей работе?

- 1) Никогда.
- 2) Часто.
- 3) Всегда.
- 4) Иногда.

3. Как бы вы оценили практическую необходимость и полезность того, что работнику приходится делать на работе?

1. То, что он делает, действительно необходимо.
2. Не все, что приходится делать, необходимо.
3. Приходится делать много бесполезной работы.

4. Что работник больше всего ценит в своей работе? Могут быть один или два варианта ответа:

- 1) Что он в основном сам решает, что и как делать.
- 2) Что работа дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.
- 3) Что он чувствует себя полезным и нужным.
- 4) Что ему за работу относительно неплохо платят.
- 5) Особенно ничего не ценит, но эта работа ему хорошо знакома и привычна.

5. Добросовестно работник выполняет свои функциональные обязанности?

- 1) Выполняет все задания в срок.
- 2) Задания выполняет не вовремя.
- 3) Старается сделать больше, чем от него требуется.
- 4) Старается сделать меньше, чем от него требуется.

### Анкета по мотивации персонала ИП «Хомутильников А.Н.

УДОВЛЕТВОРЕНЫ ЛИ ВЫ, ВОБЩЕМ, И ЦЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНЬЮ?

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

2. УДОВЛЕТВОРЕНЫ ЛИ ВЫ, В ЦЕЛОМ, СВОЕЙ НЫНЕШНЕЙ РАБОТОЙ?

1. Вполне удовлетворен(а)
2. Скорее удовлетворен(а), чем нет.
3. Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.
4. Скорее не удовлетворен(а).
5. Совершенно не удовлетворен(а).

3. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ УВЕРЕННОСТЬ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У СОТРУДНИКОВ ВАШЕЙ КАМПАНИИ?

1. Большинство вполне уверенно.
2. Большинство скорее уверенно, чем нет.
3. Большинство затрудняется определить свою позицию.
4. Пожалуй, большинство не уверенно.
5. Большинство совершенно не уверено в завтрашнем дне.

4. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПРАКТИЧЕСКУЮ НЕОБХОДИМОСТЬ, ПОЛЕЗНОСТЬ ТОГО, ЧТО ВАМ ПРИХОДИТСЯ ДЕЛАТЬ НА РАБОТЕ.

1. То, что я делаю, действительно необходимо.
2. Не все, что приходится делать, необходимо.
3. Приходится делать много бесполезной работы.

5. С ЧЕМ МОГУТ БЫТЬ СВЯЗАНЫ ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ НЕУВЕРЕННОСТИ В ЗАВТРАШНЕМ ДНЕ У СОТРУДНИКОВ ВАШЕЙ КАМПАНИИ?

1. Они не совсем готовы к тем условиям жизни, в которых сейчас приходится жить и работать.

2. Не уверенность связанна с изменением их положения в коллективе.

3. Основная причина в том, что многие рассчитывают, что кто-то решит их проблемы, тогда как сейчас человек должен сам создавать свою жизнь.

4. Большинство связывает свою неуверенность с отсутствием политической и экономической стабильности в стране.

5. С особенностями профессии, не защищающей от возможной безработицы.

6. Другие причины (назовите, пожалуйста, какие).

6. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?

1. Положение дел на фирме очень хорошее.
2. Скорее хорошее, чем плохое.
3. Затрудняюсь оценить.
4. Скорее плохое, чем хорошее.
5. Определенное плохое.

7. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРОДУКЦИИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?

1. Конкурентоспособность продукции высокая.
2. Конкурентоспособность средняя.
3. Затрудняюсь ответить.

4.Скорее продукция неконкурентоспособна.

5.Определенно неконкурентоспособна.

8.КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЕ РАБОТНИКОВ ВАШЕЙ ФИРМЫ К  
ТЕМ УСЛОВИЯМ, В КОТОРЫХ ОНИ РАБОТАЮТ?

1.В целом отношение положительное. Большинство довольны существующими  
условиями.

2.Отношение скорее положительное, чем отрицательное

3.Затрудняюсь ответить.

4.Отношение скорее отрицательное, чем положительное

5.В целом отношение отрицательное. Большинство недовольны существующими  
условиями.

9.УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА В ВАШЕЙ КОМПАНИИ  
(РАБОЧЕЕ МЕСТО)?

1.Вполне удовлетворен(а)

2.Скорее удовлетворен(а), чем нет.

3.Не могу сказать, удовлетворен(а) или нет.

4.Скорее не удовлетворен(а).

5.Совершенно не удовлетворен(а).

10.ВОЗНИКАЛА ЛИ НА ВАШЕЙ ФИРМЕ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПОЛГОДА  
НЕОБХОДИМОСТЬ СВЕРХУРОЧНЫХ РАБОТ?

1.Да, довольно часто.

2.Возникала, но редко.

3.Нет, не возникала.

11.ПРИХОДИТСЯ ЛИ РАБОТНИКАМ ФИРМЫ ВЫПОЛНЯТЬ  
НЕСВОЙСТВЕННЫЕ ИМ РАБОТЫ (ФУНКЦИИ)?

1.Да, приходится.

2.Нет, не возникала.

12.УДОВЛЕТВОРЯЕТ ЛИ ВАС НЫНЕШНЯЯ ПРОДУКТИВНОСТЬ ТРУДА  
СОТРУДНИКОВ ФИРМЫ?

1.Вполне удовлетворяет.

2.Скорее удовлетворяет, чем нет.

3.Не могу сказать, удовлетворяет или нет.

4.Скорее не удовлетворяет.

5.Совершенно не удовлетворяет

13. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ МАТЕРИАЛЬНЫМ ПОЛОЖЕНИЕМ СВОЕЙ  
СЕМЬИ?

1.Вполне удовлетворяет.

2.Скорее удовлетворяет, чем нет.

3.Не могу сказать, удовлетворяет или нет.

4.Скорее не удовлетворяет.

5.Совершенно не удовлетворяет

14. ВАС ЛИЧНО УСТРАИВАЕТ ВЕЛИЧИНА ВАШИХ ЗАРАБОТКОВ?

1.Да, устраивает.

2.Скорее да, чем нет.

3.Не могу сказать.

4.Пожалуй, не устраивает.

5.Совершенно не устраивает.

15. МНОГИЕ ЛИ РАБОТНИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПО ВАШЕМУ МНЕНИЮ, ИМЕЮТ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАРАБОТКИ?

- 1.Дополнительные заработки имеют большинство работников.
- 2.Дополнительные заработки имеют около половины работников.
- 3.Дополнительные заработки имеет небольшая часть работников.
- 4.Затрудняюсь ответить

16.СЧИТАЕТЕ ЛИ ВЫ, ЧТО СУЩЕСТВУЮЩИЙ РАЗМЕР ОПЛАТЫ ТРУДА ПОБУЖДАЕТ ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ ЭФФЕКТИВНО РАБОТАТЬ?

- 1.Да.
- 2.Скорее да, чем нет.
- 3.Затрудняюсь ответить.
- 4.Скорее нет, чем да.
- 5.Нет.

17. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ МОТИВАЦИЮ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?

- 1.Да, устраивает.
- 2.Скорее да, чем нет.
- 3.Не могу сказать.
- 4.Пожалуй, не устраивает.
- 5.Совершенно не устраивает.

18. РАССТАВЬТЕ ПО ПРИОРИТЕТУ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ В КОМПАНИИ:

- профессиональный рост
- увольнение (смена) отдельных сотрудников;
- моральное поощрение (устная похвала)
- материальное поощрение
- мероприятия по сплочению коллектива.



### Оценка рабочей исполнительности

Имя и фамилия сотрудника:

Должность:

а) Результаты работы:

- соответствие проделанной работы установленной норме и количеству
- соответствие проделанной работы установленному уровню качества
- удовлетворенность клиентов
- отчетность о проделанной работе

б) Рабочее поведение:

- охота выполнять работу
- усилия при выполнении работы
- придерживание инструкции
- выявление рабочих проблем и недостатков
- бережливость
- аккуратное обращение с аппаратами/ приборами /инструментами салона
- придерживание правил салона
- своевременный приход на рабочее место
- отсутствие вредных привычек

в) Социальное поведение:

- вежливое и уважительное общение с клиентами
- вежливое и уважительное общение с коллегами
- вежливое и уважительное обращение к подчиненным/ руководству

г) Наличие следующих необходимых знаний и качеств:

- понимание и знание своей должности
- соответствующее образование
- доп. дипломы и сертификаты
- целеустремленность
- ответственность
- честолюбие
- упорство
- самостоятельность
- приспособленность
- опыт работы
- знания иностранных языков
- лояльность
- честность
- организационные качества
- лидерские качества
- стрессоустойчивость

Общее количество набранных баллов:

Комментарий руководителя:

подпись руководителя:

дата:

подпись сотрудника:

дата:

Таблица Г.1 – План дополнительного обучения сотрудника ИП  
Хомутильников А.Н.

Дополнительное обучение ИТ-специалистов	
Вид обучения	Курс программирования (уровень В1) в мини-группе
Для кого	ИТ-специалисты ИП Хомутильников А.Н.
Каким способом	Внерабочее время, вне рабочего места
Кем предоставляется	ИП Хомутильников
Когда	От 31.09.2017 по 31.12.2017, пятница/суббота с 19.00 по 21.00
Где	Образовательный центры «YES», г. Екатеринбург, ул. Амундсена, 56
Цена обучения	57600 руб.
Как будет оцениваться успешность обучения	Оцениваться будут оценки сертификата руководителем ИП Хомутильников А.Н.
Дополнительное обучение продавца-консультанта	
Вид обучения	Семинар «Новейшие техники активных продаж и повышения личной эффективности»
Для кого	Продавцы-консультанты ИП Хомутильников А.Н.
Каким способом	Внерабочее время, вне рабочего места
Кем предоставляется	ИП Хомутильников А.Н.
Когда	05.10.2017 с 09.00 до 19.00
Где	ООО «ВГК», г. Екатеринбург, ул. Уральская, 1
Цена обучения	20000 руб.
Как будет оцениваться успешность обучения	Оценивание руководителем семинара Ириной Карлышевой
Дополнительное обучение сборщика	
Вид обучения	Видеосеминар-обучение компьютерной сборки
Для кого	Сборщики ИП Хомутильников А.Н.
Каким способом	Внерабочее время, вне рабочего места
Кем предоставляется	ИП Хомутильников А.Н.
Когда	15.11.2017 с 12.00 до 18.00
Где	Школа Сотворчества «Душа мира», г. Екатеринбург, ул. Горького, 65
Цена обучения	65000 руб.
Как будет оцениваться успешность обучения	Оценивание руководителей семинара Вячеславом Орловым и руководителем ИП Хомутильников А.Н.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

УТВЕРЖДАЮ

Директор ИП Хомутильников А.Н.

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

### Методика предоставления оплаты обучения персонала за счет организации

Цель - создание системы возмещения затрат на обучение всем категориям персонала.

Основные принципы:

- обеспечение организации высококвалифицированными кадрами;
- обучение может быть инициировано как руководством, так и самим сотрудником;
- окончательное решение о необходимости определенного обучающего курса для сотрудника принимается директором на основании рекомендаций от линейного руководителя.

Выбор программы обучения

Курсы и тренинг, выбранные сотрудником или рекомендованные ему руководством, должны соотноситься с работой сотрудника и выполняемыми задачами. Выбор программы обучения должен основываться на результатах аттестации, анализе компетенций и рекомендациях руководства.

Типы обучающих программ

Краткосрочное обучение: тренинги, семинары продолжительностью не более месяца или 30 ч.), курсы повышения квалификации.

Возможности субсидирования сотрудников показаны в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Тип обучения	Период работы				
	Не окончен испытательный срок	С момента окончания испытательного срока до 1 г. работы	1-2 г. в организации с момента окончания испытательного срока	Более 2 лет работы с момента окончания испытательного срока	Более 3 лет работы
Внутренние тренинги	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников
Цикловой тренинг	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников
Краткосрочное обучение		Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников
Курсы повышения квалификации		Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников	Все категории сотрудников

Размер компенсации, которую выплачивает организация представлен в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Тип курса	Инициатором обучения является организация	Инициатором обучения является сотрудник (одобрено организацией)
Внутренний тренинг	100 %	-
Краткосрочные курсы	100%	Фирма оплачивает 2/3 стоимости обучения
Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки	100%	50% стоимости курса

Примечания:

- к краткосрочному обучению относятся одно – трехдневные тренинги, образовательные курсы длительностью не более 1 месяца или 30 ч.;
- курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки проводятся на базе высшего образования, целью которых является овладение дополнительными знаниями и навыками, необходимыми для работы.

Независимо от типа курсов сотрудник должен получить сертификат или диплом об окончании курсов. Если сотруднику не удалось пройти курс полностью, получить сертификат, он полностью возмещает компании все средства, затраченные ею на обучение сотрудника (таблица 1.3).

Таблица 1.3

Период работы в ИП Хомутильников А.Н. по окончании обучения

Тип курса	Цикловой тренинг, только для сотрудников, проходящих испытательный срок	Краткосрочное обучение/тренинги, семинары,	Курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки
Период отработки	3 мес.	6 мес.	1 год

### Обращение за субсидией

Сотрудники могут обращаться за субсидией при предоставлении заявления и программы курса. Заявление заполняется и подписывается сотрудником совместно с директором организации. Если инициатором обучения является руководитель, он заполняет запрос на обучение.

### Решение

Заявление или запрос рассматриваются руководством организации; решение принимается в течение недели с момента получения заявления или запроса.

### Возмещение расходов

Возмещение расходов на обучение происходит на основании счетов, полученных от обучающей компании и в соответствии с лимитами, указанными в таблице 2.1. Организация заключает договор с образовательным учреждением, в котором прописывается сумма, выплачиваемая организацией, и сумма, выплачиваемая самим сотрудником. Образовательное учреждение выписывает счет организации только на сумму, которая должна быть выплачена организацией по договору. Оставшуюся сумму сотрудник выплачивает самостоятельно.

Необходимые документы.

- заявление или запрос на обучение (Приложение 6);
- программа курса;
- договор, заключаемый между обучающей организацией и ИП Хомутильниковым А.Н.;
- ученический договор между организацией и сотрудником (Приложение 7);
- счет.

Обязательства

Сотрудник выплачивает за свое обучение сумму, определенную в таблице 1.2. Сотрудник выплачивает сумму в период, определенный в договоре. Сотрудник обязуется проработать в компании срок, определенный в таблице 1.3. Сотрудник должен посетить все занятия, предусмотренные курсом, успешно завершить обучение и получить диплом или сертификат. Сотрудник обязан активно применять в своей работе полученные во время обучения теоретические знания и практические навыки.

Заключительные положения

Если сотрудник прерывает обучение или не получает в конце обучения диплом или сертификат, предусмотренные программой, за исключением случаев заболевания или травмы, или прекращает работу в организации ранее срока, оговоренного в договоре, он возмещает организации полную сумму, затраченную на его обучение. Если сотрудник прерывает обучение из-за заболевания или травмы, он возмещает организации затраты на его обучение пропорционально периоду, во время которого он обучался.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Заявка  
на обучение персонала на 20\_\_ - 20\_\_ год

1. Наименование отдела \_\_\_\_\_

2. Потребность в обучении:

- переподготовка квалификации

ФИО, должность	Требуемая квалификация, специальность

- повышение квалификации

ФИО, должность	Требуемая квалификация, специальность

- получение смежной профессии (для рабочего персонала)

ФИО, должность	Требуемая квалификация, специальность

- тренинги, семинары

ФИО, должность	Требуемая квалификация, специальность

Директор

\_\_\_\_\_

Подпись

\_\_\_\_\_

ФИО

Дата подачи заявки «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Дата приема заявки ОП «\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 7

### Ученический договор

г. Екатеринбург

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

ИП Хомутильников А.Н., именуемое в дальнейшем «работодатель», в лице директора

\_\_\_\_\_,  
действующего на основании \_\_\_\_\_,  
с одной стороны, и \_\_\_\_\_,  
именуемый в дальнейшем «работник», при совместном упоминании именуемые  
«стороны», с другой стороны, заключили настоящий договор о  
нижеизложенном.

#### 1. Предмет договора.

1.1. Настоящий ученический договор является дополнительным к трудовому, заключенному Работодателем и Работником на неопределенный срок.

1.2. Предметом договора является обучения Работника по программе \_\_\_\_\_.

1.3. Срок обучения составляет \_\_\_\_\_.

#### 2. Обязанности сторон.

Работодатель направляет \_\_\_\_\_  
на обучение по программе, указанной в п. 1.2. настоящего договора в

\_\_\_\_\_  
2.2. Работник по направлению Работодателя обязан обучиться в соответствии с п. 1.2. настоящего договора

2.3 Работодатель оплачивает стоимость обучения Работника в размере \_\_\_\_\_.

2.4. По окончании обучения Работник обязан проработать по трудовому договору с Работодателем в соответствии с полученной квалификацией согласно таблице 2.3 «Политики субсидирования обучения».

#### 3. Ответственность сторон

3.1. В случае отрицательного результата сдачи экзамена Работник осуществляет повторную сдачу экзамена с дополнительной оплатой за свой счет.

3.2. В случае прекращения трудового договора с Работодателем по основаниям, предусмотренным ст. 80 и 81 ТК РФ до истечения срока, предусмотренного п. 2.4 настоящего договора, Работник в соответствии со ст. 249 ТК РФ выплачивает работодателю денежные средства в размере \_\_\_\_\_, затраченные на обучение.

#### 4. Срок действия договора.

4.1. Срок начала действия настоящего договора – с момента его подписания.

4.2. Срок окончания действия настоящего договора \_\_\_\_\_

#### 5. Прочие условия.

5.1. Договор составляется в двух экземплярах по одному для каждой из сторон.

5.2. Споры, возникшие между Сторонами, разрешаются в установленном законодательством порядке.

Работник

Работодатель

### Инструкция по выявлению потребности в обучении персонала

1. Выявление потребности в обучении является неотъемлемым этапом процесса обучения.

2. Работа по выявлению потребности в обучении, а именно, формирование содержательной части программ, выбор форм и методов обучения, а также составление групп участников обучения является функцией директора организации.

3. Выявление потребности в обучении осуществляется на основе обработки первичных документов, формы которых приведены в данной Инструкции.

4. Окончательное утверждение плана обучения производится директором ИП Хомутильников А.Н. Формы первичных документов для учета заявок на обучение и методика сбора данных, необходимых для формирования программы обучения персонала

#### 1. Анкетирование руководителей.

Анкетирование проводится один раз в квартал с целью выявления данных о работе подразделения с точки зрения его руководителя. Анкета включает в себя вопросы, охватывающие все сферы деятельности подразделения, сгруппированные по четырем разделам. Необходимо обязательно ответить на все вопросы.

#### Анкета для интервьюирования

##### Изменения во внешней обстановке

Произошли ли за последнее время какие-либо существенные изменения в федеральном и муниципальном законодательстве, касающиеся нашей организации (вашего подразделения)?

Что нового делают наши традиционные конкуренты?

Появились ли за последнее время на рынке новые конкуренты?

Как меняется спрос на продукцию?

За счет чего нам удастся привлекать новых покупателей?

##### Технологические изменения

Планируется ли в ближайшее время изменять технологию работы вашего подразделения?

Планируется ли в ближайшее время автоматизировать какие-то функции?

Будет ли в ближайшее время внедряться новое оборудование в вашем подразделении?

##### Внутренние изменения

Будут ли в ближайшее время меняться продукция?

Меняется ли наша политика привлечения и удержания потребителей?

Планируется ли расширение штата вашего подразделения?

Какие проекты предполагается начать?

Изменения состояния человеческих ресурсов.



Планируются ли кадровые перестановки в вашем подразделении?

Есть ли слабые места в составе подразделения?

Есть ли типовые ошибки в деятельности подразделения, по которым в последнее время высказывались претензии со стороны руководства или со стороны других отделов?

С чем связаны конфликты, возникающие в подразделении?

Кто из молодых специалистов лучше всех показывает себя в профессиональной сфере?

Есть ли в подразделении молодые специалисты, проявляющие управленческие задатки?

## 2. Анализ жалоб заказчиков

Учет жалоб заказчиков для целей выявления потребности в обучении ведется отделом управления персоналом на основании данных, получаемых из отдела связей с общественностью. Учет заявок ведется постоянно, путем занесения в форму учета жалоб потребителей. Обобщение данных по жалобам производится ежемесячно.

Таблица 1 - Форма учета жалоб потребителей

Потребитель	Кому адресована жалоба	Дата	Краткое содержание жалобы	Категория
	Сотрудник (ФИО)			Коммуникация
	Подразделение			Качество услуг
	Отдел			Сроки работ

## 3. Заявки руководителей подразделений

Руководители подразделений подают заявки на обучение своих сотрудников раз в год с возможностью внесения изменений раз в квартал. Руководитель составляет заявку на основании результатов работы сотрудников, аттестации и личных наблюдений.

Заявка на обучение в период \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_.

Таблица 2 – Заявка руководителя на обучение персонала

Категория	ФИО сотрудника	Должность	Содержание обучения	Сроки	Обоснование
Внутренние тренинги					
Внешнее обучение					
Повышение квалификации					
Высшее образование					
Семинары и конференции					
Командировки					

## 4. Результаты аттестации персонала

Аттестация персонала проводится в соответствии с «Порядком проведения аттестации персонала». Результаты аттестации для целей отдела управления персоналом представляются в следующих аналитических формах.

Таблица 3 – Результаты персональной оценки сотрудника

Сотрудник _____		
Подразделение _____		
Вид и дата аттестации _____		
Оцениваемая категория	Оценка	Комментарий
- качество работы		
- трудовая дисциплина		
- ответственность		
- мотивация к труду		
- активность и инициатива		
- стремление к профессиональному росту		
Общая оценка		

## 5. Заявки сотрудников на обучение

Сотрудники основных отделов имеют право проходить обучение за счет компании в соответствии с «Положением о предоставлении обучения персонала за счет организации». Учет заявок осуществляется поквартально. Сотрудники подают заявки на обучение в установленной форме не менее чем за три месяца до предполагаемой даты начала обучения.

Таблица 4 – Форма заявки сотрудника на обучение

1 ФИО	
2 Подразделение	
3 Должность	
4 Вид обучения	
5 Содержание обучения	
6 Срок обучения	
7 Предполагаемая полная стоимость обучения	
8 Предполагаемый размер субсидии	
9 Основание для обучения	